

### Veränderungen des Personalmanagements: Sonderbericht

Walz, Hannes; Grunau, Philipp; Haepf, Tobias; Wolter, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walz, H., Grunau, P., Haepf, T., & Wolter, S. (2020). *Veränderungen des Personalmanagements: Sonderbericht*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB556). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71233-4>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



# FORSCHUNGSBERICHT

## 556

### Veränderungen des Personalmanagements

– Sonderbericht –

# Veränderungen des Personalmanagements

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg

Hannes Walz  
Dr. Philipp Grunau  
Dr. Tobias Haepf  
Dr. Stefanie Wolter



Mai 2020

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

## Kurzbeschreibung

Steigender Wettbewerbsdruck, Personalmangel und Geschäftsführerwechsel sind betriebliche Herausforderungen, die hohe Anforderungen an ein zeitgemäßes Personalmanagement stellen. In dieser Studie wird anhand von vier Wellen des Linked Personnel Panel (LPP) Datensatzes über den Zeitraum von 2012 bis 2018 untersucht, inwieweit sechs verschiedene Personalmaßnahmen (Personalpläne, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen) mit den drei betrieblichen Herausforderungen zusammenhängen. Es zeigt sich eine höhere Wahrscheinlichkeit für das Nutzen von Zielvereinbarungen und Entwicklungsplänen in der Folgeperiode bei Betrieben, die Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Die Einführung von Personalmaßnahmen weist kaum signifikanten Bezug zu betrieblichen Herausforderungen auf. Die Abschaffung von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen steht in einem negativen Zusammenhang zu vorangegangenen Wechseln in der Geschäftsführung. Insgesamt lassen die multivariaten Analysen nur für einzelne Maßnahmen auf signifikante Zusammenhänge schließen. Die untersuchten Zusammenhänge stellen bedingte Korrelationen dar, die sich nicht ohne weiteres kausal interpretieren lassen.

## Abstract

Increasing competitive pressure, labor shortage and turnover of managers pose challenges to contemporary human resource management. This study employs four waves of the Linked Personnel Panel (LPP) dataset over a time span from 2012 to 2018 to analyze to what extent six different human resource management practices (staffing plan, appraisal interviews, target agreements, employee development plans, performance appraisals, and employee surveys) are related to the three challenges employers are facing. We find a higher likelihood for the existence of target agreements and staff development plans in the subsequent period for establishments exposed to competitive pressure. We find almost no significant relationships between the introduction of human resource management practices and the three different challenges employers are facing. The termination of target agreements and performance appraisals correlates negatively with a change in the management of the establishment in the previous period. Overall, the multivariate regressions in this study reveal significant relationships for some of the human resource management practices analyzed. The relationships investigated in this study are partial correlations that should not be interpreted as causal relationships.

# Inhalt

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>9</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2. Daten und Methodik</b>	<b>11</b>
<b>3. Maßnahmen des Personalmanagements</b>	<b>13</b>
3.1 Verbreitung und Entwicklung	13
3.2 Unterscheidung nach Beschäftigten- und Betriebsgruppen	16
<b>4. Betriebliche Herausforderungen</b>	<b>20</b>
4.1 Verbreitung und Entwicklung	20
4.2 Unterscheidung nach Betriebsgröße	22
<b>5. Personalmanagement im Kontext betrieblicher Herausforderungen</b>	<b>24</b>
5.1 Grafische Darstellung der Zusammenhänge	24
5.2 Statische multivariate Analyse	26
5.3 Dynamische multivariate Zusammenhänge	27
<b>6. Fazit</b>	<b>30</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>32</b>
<b>Anhang</b>	<b>33</b>

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 5.1	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	26
Tabelle 5.2	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf Maßnahmen des Personalmanagements in der nächsten Periode; logistische Regressionen	27
Tabelle 5.3	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf die Einführung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	28
Tabelle 5.4	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf die Abschaffung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	29
Tabelle 7.1	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	33
Tabelle 7.2	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf Maßnahmen des Personalmanagements in der nächsten Periode; logistische Regressionen	35
Tabelle 7.3	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf die Einführung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	37
Tabelle 7.4	Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf die Abschaffung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen	39

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Wellen und Fallzahlen des Linked Personnel Panel (LPP) Datensatzes	12
Abbildung 3.1	Verbreitung von Maßnahmen des Personalmanagements (Angaben in %)	14
Abbildung 3.2	Einführung und Abschaffung von Personalmanagementmaßnahmen (Angaben als Raten in %)	16
Abbildung 3.3	Verbreitung von Personalmanagementmaßnahmen bei Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in 2018 (Angaben in %)	17
Abbildung 3.4	Zeitliche Entwicklung von Personalmanagementmaßnahmen nach Führungsverantwortung (Angaben in %)	18
Abbildung 3.5	Verbreitung von Personalmanagementmaßnahmen nach Betriebsgrößenklassen (Angaben in %)	18
Abbildung 4.1	Verbreitung von Personalmangel und Geschäftsführerwechsel (Angaben in %)	21
Abbildung 4.2	Wettbewerbsdruck in Kategorien (Angaben in %)	21
Abbildung 4.3	Personalmangel und Geschäftsführerwechsel nach Betriebsgröße (Angaben in %)	22
Abbildung 4.4	Wettbewerbsdruck in Kategorien nach Betriebsgröße (Angaben in %)	23
Abbildung 5.1	Maßnahmen des Personalmanagements nach betrieblichen Herausforderungen in 2018 (Angaben in %)	24



# Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
c. p.	ceteris paribus
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
LPP	Linked Personnel Panel

# Zusammenfassung

Dieser Bericht untersucht anhand von vier Wellen des Linked Personnel Panel (LPP) über den Zeitraum von 2012 bis 2018, inwieweit sechs verschiedene Personalmaßnahmen (Personalpläne, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen) mit den drei betrieblichen Herausforderungen Wettbewerbsdruck, Personalmangel und Wechsel der Geschäftsführung zusammenhängen.

Kapitel 2 gibt eine Einführung in die den Untersuchungen zugrundeliegenden Daten und in die empirische Methodik. Das LPP entsteht seit 2012 im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und enthält Längsschnittdaten aus mittlerweile vier Erhebungswellen. Jede Erhebungswelle besteht aus einer Befragung von Betrieben in Deutschland mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und einer Befragung eines Teils ihrer Beschäftigten. Für diesen Bericht werden Inhalte aus der LPP-Betriebsbefragung ausgewertet.

Kapitel 3 zeigt die Verbreitung der sechs Maßnahmen des Personalmanagements in grafischer und deskriptiver Weise im Zeitverlauf. Mitarbeitergespräche sind die am häufigsten eingesetzten Personalmaßnahmen. Diese werden in 2018 in 64,7 Prozent der Betriebe durchgeführt, während eine Mitarbeiterbefragung, die von den sechs betrachteten Maßnahmen mit 34,5 Prozent die am seltensten wahrgenommene ist. Unter größeren Betrieben sind sämtliche Personalmaßnahmen tendenziell stärker verbreitet.

Kapitel 4 stellt deskriptive Darstellungen der betrieblichen Herausforderungen über die Zeit dar. Bezogen auf die Gesamtheit der Betriebe im Jahr 2018, ist ein hoher Wettbewerbsdruck (50,2%) eine weit verbreitete Herausforderung. Im untersuchten Zeitraum nimmt der Anteil der Betriebe mit keinem oder geringem Wettbewerbsdruck stetig ab (16,3% auf 11,6%), der Anteil mit mittlerem oder großem Wettbewerbsdruck stetig zu (83,4% auf 88,2%). Dabei geben in 2018 mehr als die Hälfte aller Betriebe an hohem Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein. Der Anteil der Betriebe mit Personalmangel steigt zudem vom Jahr 2012 bis 2018 von 16,7 auf 35,7 Prozent stark an. Ein Wechsel in der Geschäftsführung wird 2018 (seit 2016) von 20,9 Prozent der Betriebe angegeben. Somit findet jährlich in etwa jedem zehnten Betrieb ein solcher Wechsel statt. In Betrieben mit über 500 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten findet ein Wechsel in der Geschäftsführung bis zu doppelt so häufig statt als im Mittel.

In Kapitel 5 werden die Personalmaßnahmen und betrieblichen Herausforderungen mit Hilfe von multivariaten Analyseverfahren in Zusammenhang gesetzt. Hierbei zeigt sich bei Kontrolle auf andere Faktoren ein positiver Zusammenhang zwischen Wettbewerbsdruck in niedriger, mittlerer, oder hoher Ausprägung mit dem Vorhandensein von Zielvereinbarungen. Bei einer dynamischen Betrachtungsweise zeigt sich des Weiteren, dass unter Kontrolle weiterer relevanter Faktoren geringer und mittlerer Wettbewerbsdruck positiv mit dem Vorhandensein eines Personalplans, von Zielvereinbarungen, Entwicklungsplänen und Leistungsbeurteilungen zusammenhängt. Für hohen Wettbewerbsdruck zeigt sich außerdem ein positiver Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und Entwicklungsplänen in der Folgeperiode. In den Modellen zur Einführung von Personalmaßnahmen besteht außerdem ein positiver Zusammenhang zwischen Personalmangel und der Einführung von Leistungsbeurteilungen. Bei der Betrachtung der Abschaffung von Personalmaßnahmen ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Wettbewerbsdruck in allen drei Ausprägungen und der Abschaffung von Mitarbeiterbefragungen, ein positiver Zusammenhang zwischen Personalmangel und der Abschaffung von Zielvereinbarung, sowie eine Verringerung der Abschaffungswahrscheinlichkeit von Zielvereinbarungen bei einem Geschäftsführerwechsel. Insgesamt kann ein signifikanter, aber heterogener Zusammenhang zwischen betrieblichen Herausforderungen und Personalmaßnahmen festgestellt werden. Sämtliche in grafischen und

multivariaten Analysen als Ergebnis festgestellten Zusammenhänge stellen lediglich bedingte Korrelationen dar und lassen sich nicht ohne Weiteres in ihrer Wirkrichtung oder gar kausal interpretieren.

# 1. Einleitung

In der heutigen Zeit stehen Betriebe vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die sich auch auf die Anforderungen an das Personalmanagement auswirken. Prägende Prozesse unserer Zeit, wie Globalisierung und Digitalisierung, erhöhen die Anforderungen an Weiterbildung der Beschäftigten und Kommunikation in einem globalen Netzwerk und verschärfen den Wettbewerbsdruck, dem Unternehmen ausgesetzt sind. Umfragewerte zeigen, dass sich die Mehrheit der Deutschen einen besseren Schutz für Unternehmen vor ausländischen Wettbewerbern wünscht (Bluth, 2018). Gleichzeitig bringt die Globalisierung auch neue Chancen für die Rekrutierung im Rahmen eines international ausgerichteten Personalmanagements mit sich, was durch politische Maßnahmen, wie z.B. das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, zunehmend möglich ist. In den vergangenen Jahren hat sich der Fachkräftemangel in deutschen Betrieben dennoch stetig verstärkt, bis im 4. Quartal 2018 ein Höchstwert von 1,5 Millionen offenen Stellen erreicht wurde und seitdem ein leichter Rückgang der offenen Stellen auf einem historisch nach wie vor hohen Niveau eingesetzt hat (Kubis, 2020). Dem Personalmanagement werden vor dem Hintergrund von intensivem Wettbewerbsdruck und Fachkräftemangel besonders wichtige Funktionen zuteil. Zum einen können Personalmaßnahmen, wie z.B. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, die Arbeitsproduktivität erhöhen und dadurch die Position eines Betriebs am internationalen Markt stärken. In der internationalen Literatur ist der Zusammenhang zwischen Wettbewerbsdruck und einer stärkeren Nutzung von Personalmaßnahmen bereits festgestellt worden (Patel und Cardon, 2010; Jackson et al., 2014). Zum anderen können effektive Personalmaßnahmen dazu beitragen, dass sich die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöht und sie dadurch langfristig an einen Betrieb gebunden werden können, was als interne Lösung einer Verstärkung des Fachkräftemangels entgegenwirkt. In der Fachliteratur ist auch dieser negative Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsrate am Arbeitsmarkt bereits konstatiert worden (Wright and Bonett, 2007; Holtom et al., 2008).

In diesem Forschungsbericht wird anhand von Betrieben aus Deutschland untersucht, inwieweit verschiedene Maßnahmen des Personalmanagements mit Wettbewerbsdruck und Fachkräftemangel auf Betriebsebene zusammenhängen. Außerdem wird der Zusammenhang zwischen Personalmaßnahmen und einem Wechsel der Geschäftsführung untersucht. Ein solcher Wechsel kann generell eine Konsequenz von Globalisierung und steigendem Wettbewerbsdruck sein, z.B. bei einer Übernahme durch einen in- oder ausländischen Konzern oder beim Nichterreichen von Zielvereinbarungen der vorherigen Geschäftsführung. Die in diesem Bericht betrachteten Maßnahmen des Personalmanagements sind (schriftliche) Personalpläne, Mitarbeitergespräche, (schriftliche) Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen sowie Mitarbeiterbefragungen. Diese werden durch grafische und multivariate Analysen basierend auf den Betriebsbefragungen des Linked Personnel Panel (LPP) der Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018 ausgewertet.

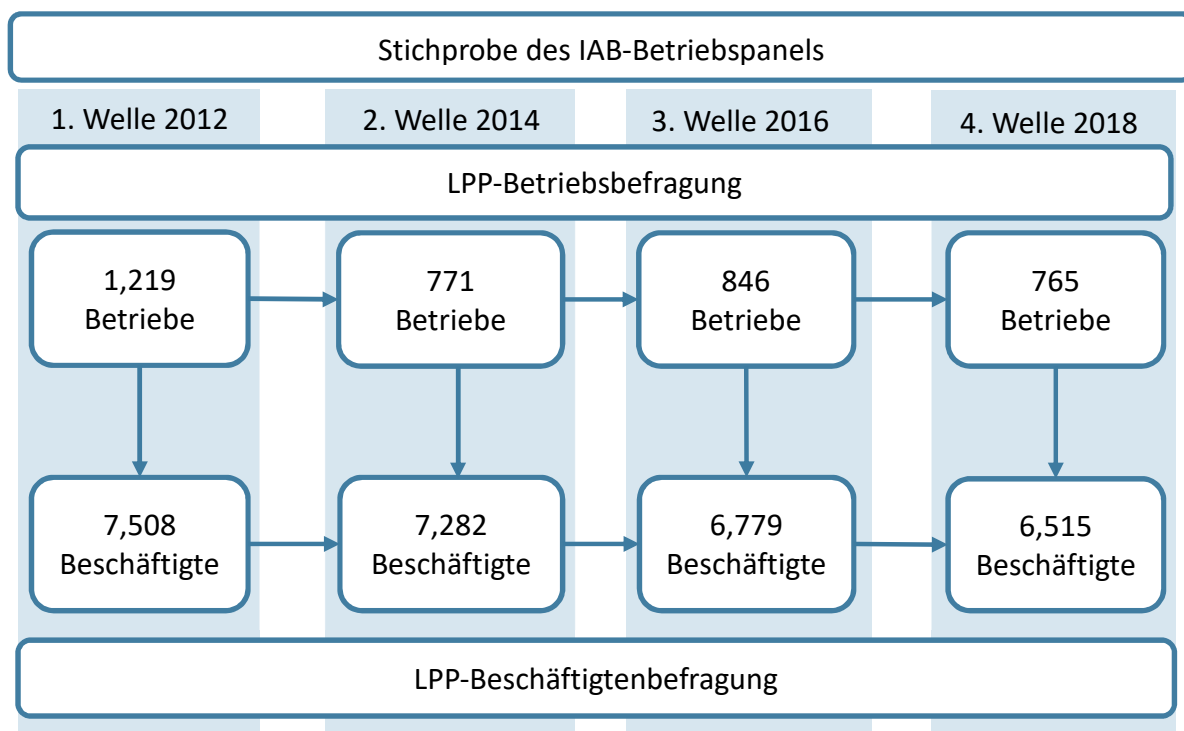
Die nachfolgenden Kapitel sind wie folgt gegliedert: Kapitel 2 gibt eine kurze Einführung in die den Untersuchungen zugrunde liegenden Daten und die empirische Methodik. Kapitel 3 und 4 erläutern die Verbreitung und dynamische Entwicklung der genannten Maßnahmen des Personalmanagements (Kapitel 3) sowie der betrieblichen Herausforderungen (Kapitel 4) in graphischer und deskriptiver Weise. In Kapitel 5 werden die Zusammenhänge der Veränderungen im Personalmanagement und betrieblicher Herausforderungen graphisch und mit Hilfe multivariater Analyseverfahren untersucht. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

# 2. Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrundeliegende Untersuchung basiert auf den Daten des Linked Personnel Panel (LPP). Das LPP entsteht seit 2012 im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Arbeitsqualität und

wirtschaftlicher Erfolg“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und enthält Längsschnittdaten aus den vier Erhebungswellen der Jahre 2012/13, 2014/15, 2016/17 und 2018/19. Dabei werden neben Personalverantwortlichen aus Betrieben auch Beschäftigte aus diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Beschäftigtenvergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Beschäftigtenqualifizierung und einer Vielfalt an Personalinstrumenten. Der Beschäftigtenfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten, wie auch psychologische Konstrukte z.B. zur Messung der Mitarbeiterbindung oder Risikoaversion. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt.<sup>1</sup> Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte in Form einer Zufallsstichprobe gezogen und mittels Telefoninterviews befragt. In den Zeiträumen 2014/15, 2016/17 und 2018/19 wurden die zweite, dritte und vierte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der jeweils vorhergehenden Welle nochmals befragt (Panelfälle), sowie neue Betriebe und Beschäftigte – sogenannte Auffrischer – erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes weiterhin zu gewährleisten. Betriebe aus der Landwirtschaft, dem öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungsorganisationen werden in der Befragung nicht berücksichtigt. Einen Überblick über den Datensatz gibt Abbildung 2.1. Weitere Informationen zum LPP finden sich in Ruf et al. (2019).

**Abbildung 2.1 Wellen und Fallzahlen des Linked Personnel Panel (LPP) Datensatzes**



Quelle: eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Abweichungen in den Fall- bzw. Beobachtungszahlen in den einzelnen Analysen dieses Forschungsberichts zur LPP-Grundgesamtheit sowie im Vergleich zu weiteren Publikationen, welche auf Basis des LPP erstellt wurden, sind durch verschiedene Gründe möglich. Hierzu zählen u.a. Filterfragen, die nur einem Teil Betriebe gestellt wurden, die Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder die Verwendung von unterschiedlichen Stichprobensamples die entsprechenden Auswertungen zugrunde liegen, wie bspw. die Verwendung von ausschließlich mehrfach befragter Betriebe in Längsschnittanalysen.

Zusätzlich werden ergänzende Daten des IAB-Betriebspanels genutzt, da für einige betriebliche Herausforderungen und Merkmale nur dort Informationen vorhanden sind. Das IAB-Betriebspanel ist eine seit 1993 jährlich durchgeführte Betriebsbefragung. Es enthält detaillierte Informationen, u.a. zu grundlegenden betrieblichen Merkmalen, Personalstruktur und -bewegungen, sowie Geschäftspolitik und Investitionen der Betriebe zum 30. Juni eines Jahres. Befragt werden bis zu 16.000 Betriebe jährlich – viele davon als Panelfälle. Da die Betriebe der LPP Betriebsbefragung eine Untergruppe dieser im IAB-Betriebspanel befragten Betriebe darstellt, können beide Befragungen kombiniert werden. Weitere Informationen zum IAB-Betriebspanel finden sich in einer Übersicht von Ellguth et al. (2017).

In diesem Forschungsbericht werden Veränderungen im Personalmanagement ausschließlich auf der Betriebsebene untersucht. Entsprechend liegen sämtlichen Analysen lediglich die Betriebs-, nicht aber die Beschäftigtenbefragungen des LPP zugrunde. Da zum aktuellen Zeitpunkt die vierte Welle der Betriebsbefragung bereits abgeschlossen war, können somit die Daten aller vier Wellen genutzt werden. Entsprechend der Betriebsbefragungen des LPP werden die ergänzenden Daten aus dem IAB-Betriebspanel für die identischen Betriebe ebenfalls aus den Wellen der Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018 genutzt.

Für diesen Forschungsbericht werden die Daten anhand von grafischen Darstellungen und mit multivariaten Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitt- und Längsschnittdaten ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebsebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom Befragungsinstitut berechnet und bereitgestellt worden sind. Ein besonderer Fokus liegt in der Analyse von Unterschieden zwischen diversen strukturellen Betriebsmerkmalen, wie beispielsweise der Betriebsgröße, der Branche, der Eigentümerstruktur oder der Region. Um die Repräsentativität der Ergebnisse zu gewährleisten, werden in jeder Auswertung nur solche Kategorien eines Betriebsmerkmals berücksichtigt, für die mindestens 20 Beobachtungen vorliegen.

Zudem wird anhand multivariater Regressionen der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten in Kapitel 5 Rechnung getragen. Durch multivariate Analysen können Zusammenhänge zwischen zwei Merkmalen unter Konstanthaltung potentiell störender Einflüsse anderer Merkmale untersucht und dargestellt werden. Für Zielgrößen mit lediglich zwei Ausprägungen – bspw. das Vorhandensein einer Maßnahme des Personalmanagements – werden Wahrscheinlichkeitsmodelle genutzt, um den besonderen methodischen Anforderungen für solche Zielgrößen gerecht zu werden. Für sämtliche Analysen ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationen handelt, die ohne Weiteres keine Interpretation als kausale Zusammenhänge erlauben.

### 3. Maßnahmen des Personalmanagements

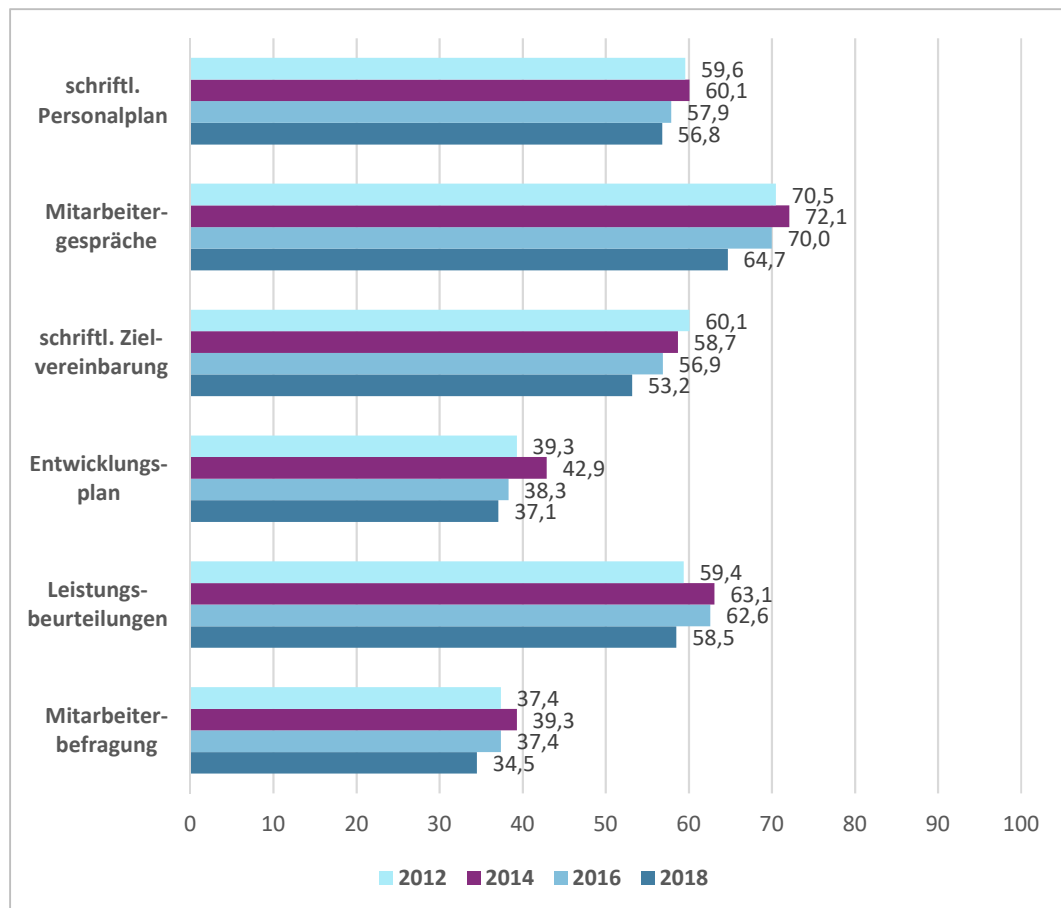
Dieses Kapitel betrachtet die Verbreitung und zeitliche Entwicklung von Maßnahmen, die dem Personalmanagement zugeordnet werden können. Um die Vergleichbarkeit in den multivariaten Analysen in Kapitel 5 zu gewährleisten, werden für die Deskriptionen nur Angaben genutzt, die in allen vier Wellen der Betriebsbefragung enthalten sind. Die im Folgenden untersuchten Maßnahmen des Personalmanagements sind: (schriftliche) Personalpläne, Mitarbeitergespräche, (schriftliche) Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen. Für all diese wird die Information über das Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein dieser Maßnahme im jeweiligen Betrieb und Jahr aus dem LPP genutzt.

#### 3.1 Verbreitung und Entwicklung

Abbildung 3.1 zeigt die Verbreitung und zeitliche Entwicklung von Maßnahmen des Personalmanagements zwischen 2012 und 2018. Dabei sind deutliche Unterschiede in der

Verbreitung und Entwicklung zwischen den einzelnen Maßnahmen zu beobachten. Durchgehend am stärksten verbreitet sind Mitarbeitergespräche, die in 64,7 bis 72,1 Prozent der Betriebe genutzt werden. Es folgen mit mittelstarker Verbreitung schriftliche Personalpläne (56,8% bis 60,1% der Betriebe), schriftliche Zielvereinbarungen (53,2% bis 60,1% der Betriebe) und Leistungsbeurteilungen (58,5% bis 63,1% der Betriebe). Die geringste – aber dennoch nicht unerhebliche – Verbreitung weisen Entwicklungspläne (37,1% bis 42,9% der Betriebe) und Mitarbeiterbefragungen (34,5 bis 39,3% der Betriebe) auf.

**Abbildung 3.1 Verbreitung von Maßnahmen des Personalmanagements (Angaben in %)**



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 766 und 1219 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

In der zeitlichen Entwicklung der Maßnahmen des Personalmanagements sind keine quantitativ starken Trends ersichtlich. In sämtlichen Maßnahmen mit Ausnahme von schriftlichen Zielvereinbarungen, ist eine leichte Zunahme der Verbreitung von 2012 nach 2014 zu beobachten. Jedoch nimmt die Verbreitung aller Personalmanagementmaßnahmen anschließend von 2014 bis 2018 ab und erreicht ihren geringsten Wert in 2018. So variiert die Verbreitung zeitlich am stärksten für Mitarbeitergespräche (7,4 Prozentpunkte) und am geringsten für schriftliche Personalpläne (3,3 Prozentpunkte). Ein Bruch ist nicht ersichtlich.<sup>2</sup>

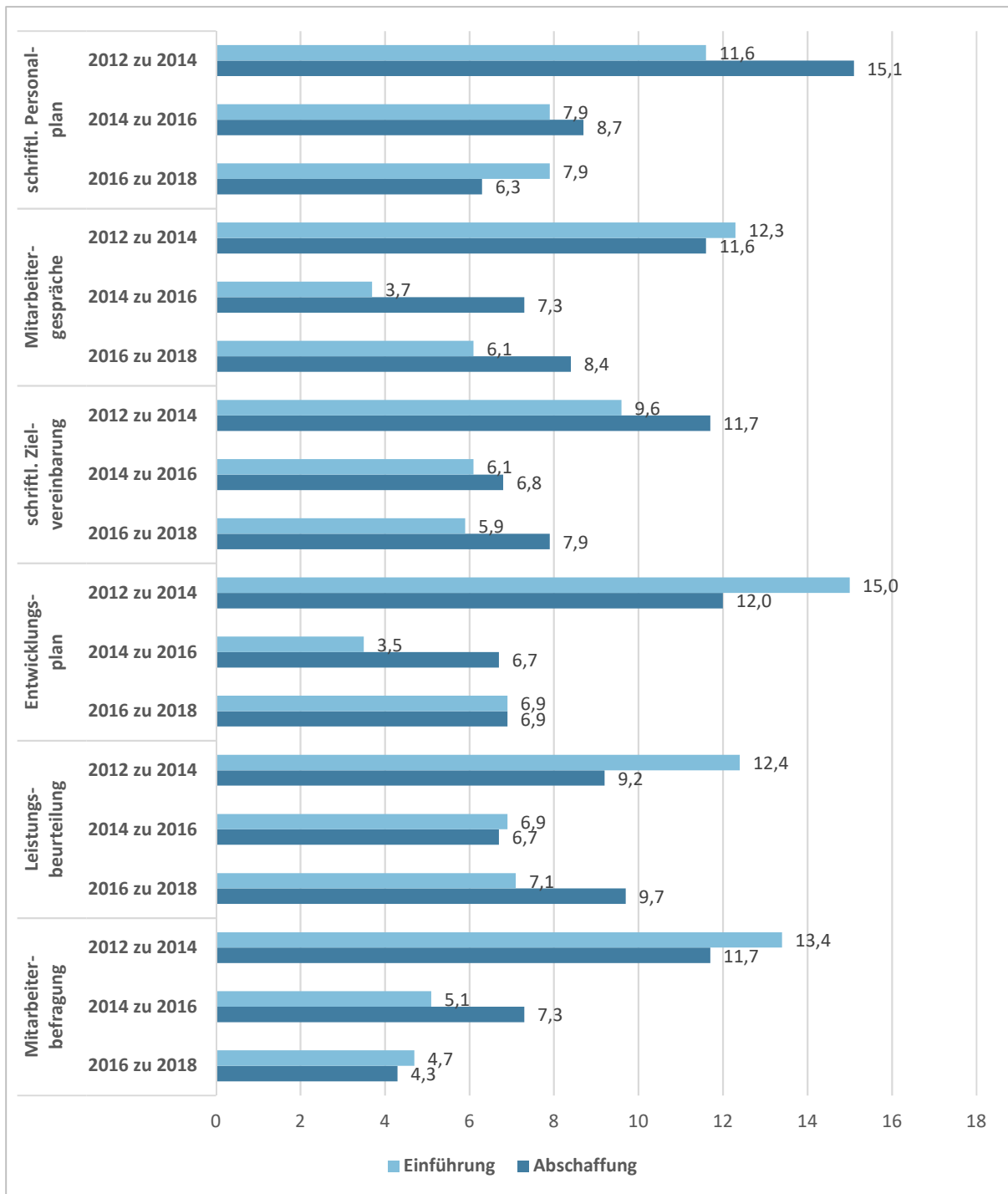
<sup>2</sup> In den Betriebsbefragungen des LPP fanden zwischen 2014 und 2016 für zahlreiche Fragen (kleinere) Anpassungen statt. Eine der umfangreichsten war bspw. die Frage nach (schriftlichen) Zielvereinbarungen: Für die Wellen 2012 und 2014 lauteten die Fragen nach den Zielvereinbarungen „Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle Zielvereinbarungen?“ und bei positiver Beantwortung wird deren schriftliche Fixierung mit „Sind die Zielvereinbarungen schriftlich fixiert?“ abgefragt. In den Wellen 2016 und 2018 wird beides zusammen mit „Gibt es in Ihrem Betrieb schriftlich fixierte Zielvereinbarungen?“ abgefragt.

Der prozentuale Anteil der Betriebe, welcher die jeweilige Maßnahme einführt oder abschafft, ist in Abbildung 3.2 dargestellt. Auffällig ist hierbei, dass zumeist höhere bzw. geringere Einführungs- und Abschaffungsraten zeitgleich auftreten. Dies weist darauf hin, dass Personalmanagementmaßnahmen (in gewissen Jahren) entweder grundsätzlich höherer oder geringere Dynamik unterliegen. Dies bedeutet, dass trotz relativ geringer Variation in der Verbreitung der einzelnen Maßnahmen über die Zeit, wie in Abbildung 3.1 ersichtlich, ein nicht geringes Maß an Veränderung innerhalb der Betriebe stattfindet. Dies ist ein Indiz dafür, dass das Personalmanagement der Betriebe weniger statisch ist, als es Abbildung 3.1 vermuten lässt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit von mikroökonomischen Analysen auf Betriebsebene.

Eindeutige Trends in den Entwicklungen von Einführung und Abschaffung von Personalmanagementmaßnahmen sind in Abbildung 3.2 nur für einen Teil der Maßnahmen ersichtlich. Lediglich für schriftliche Personalpläne und für Mitarbeiterbefragungen ist eine konstante Abnahme, in beiden Fällen sowohl von Einführungs- als auch Abschaffungsraten zu beobachten: Die Einführungs- bzw. Abschaffungsraten sinken für Personalpläne dabei von 11,6 bzw. 15,1 auf 7,9 bzw. 6,3 Prozent und sinken für Mitarbeiterbefragungen von 13,4 bzw. 11,7 auf 4,7 bzw. 4,3 Prozent. Außerdem ist für Zielvereinbarung eine Abnahme der Abschaffungsrate von 9,6 auf 5,9 Prozent zu beobachten. Für alle übrigen Personalmaßnahmen und Raten sind keine klaren Trends erkennbar. Ebenso geht aus Abbildung 3.2 keine der beiden Richtungen – Einführung oder Abschaffung – als grundsätzlich dominant hervor. Die höchste Einführungsrate liegt mit 15,0 Prozent (Entwicklungsplan, 2012 auf 2014) nur geringfügig unter der höchsten Abschaffungsrate mit 15,1 Prozent (Personalpläne, 2012 auf 2014). Ebenso unterscheiden sich die niedrigsten Raten für Einführung mit 3,5 (Entwicklungsplan, 2014 auf 2016) und Abschaffung mit 4,3 (Mitarbeiterbefragung, 2016 auf 2018) relativ gering.



**Abbildung 3.2 Einführung und Abschaffung von Personalmanagementmaßnahmen  
(Angaben als Raten in %)**



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 766 und 1219 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

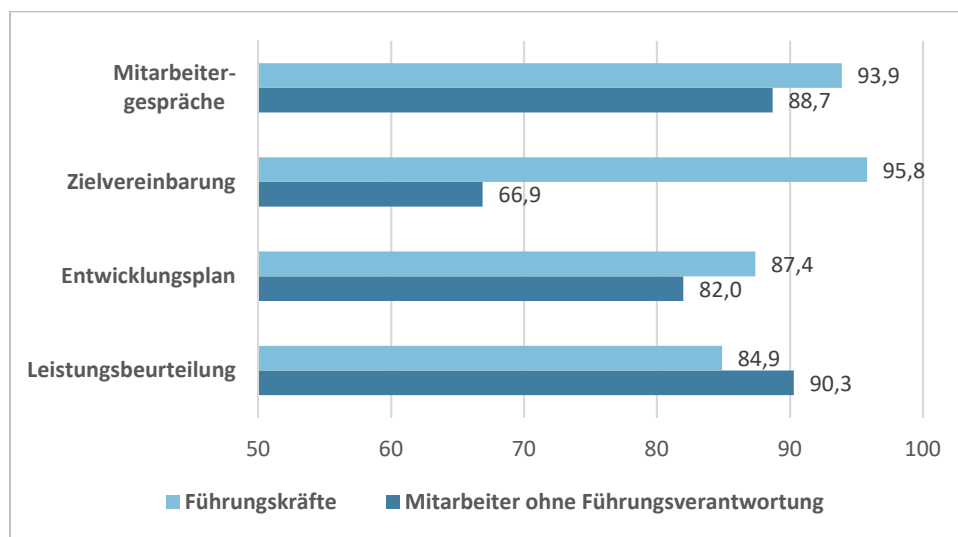
### 3.2 Unterscheidung nach Beschäftigten- und Betriebsgruppen

In diesem Kapitel wird die Verbreitung der Maßnahmen des Personalmanagements nach Gruppen grafisch veranschaulicht. Für Beschäftigte wird dabei nach der Anwendung der Maßnahme auf Führungskräfte und (ebenfalls) andere Mitarbeiter unterschieden. Für Betriebe wird die Verbreitung

der einzelnen Personalmanagementmaßnahmen in verschiedenen Betriebsgrößenklassen (nach Beschäftigtenanzahl) betrachtet.

Abbildung 3.3 zeigt die Verbreitung von Mitarbeitergesprächen, (schriftlichen) Zielvereinbarungen, Entwicklungsplänen und Leistungsbeurteilungen unterschieden nach Führungskräften und (auch) Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung für 2018. Die angegebenen Raten beziehen sich dabei lediglich auf Betriebe, welche die jeweilige Personalmanagementmaßnahme grundsätzlich nutzen. Abbildung 3.4 stellt die Entwicklung der einzelnen Maßnahmen für diese Beschäftigtengruppen über die Jahre 2012, 2014, 2016 bis 2018 dar. Für (schriftliche) Personalpläne und Mitarbeiterbefragungen liegen im LPP leider keine Daten vor, die eine solche Unterscheidung in der Anwendung der Maßnahme zulassen.

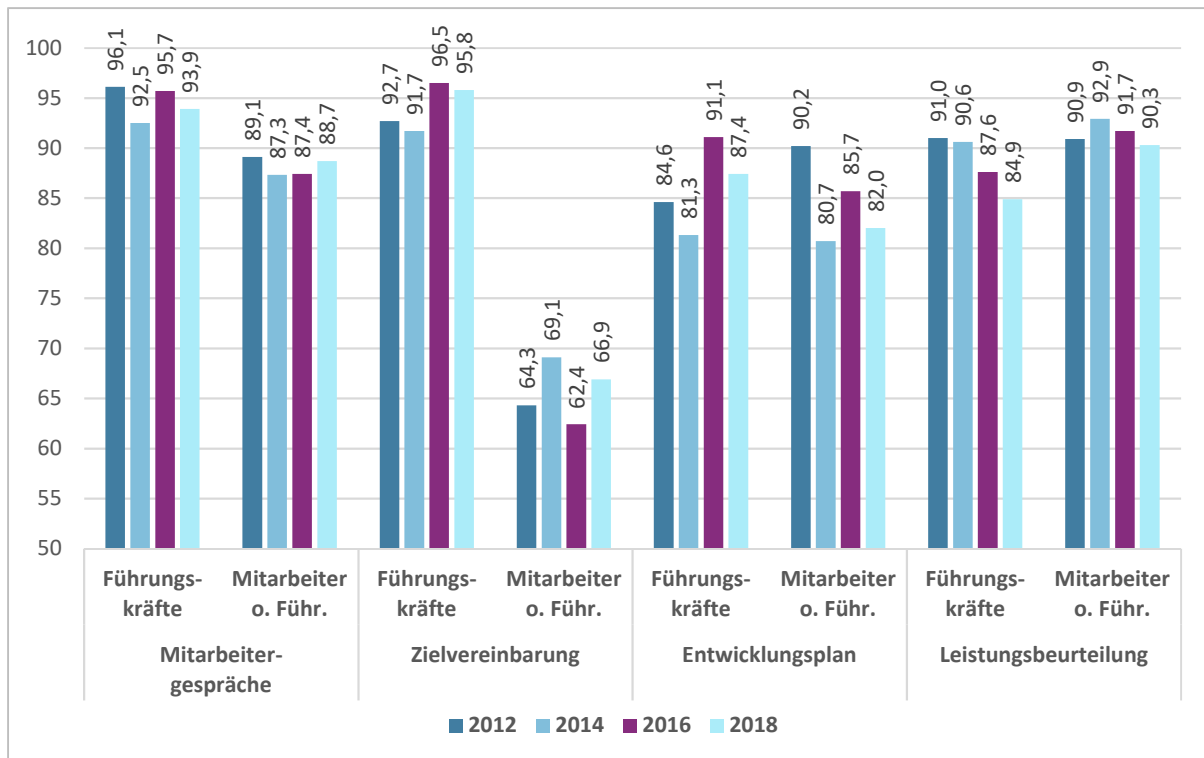
**Abbildung 3.3 Verbreitung von Personalmanagementmaßnahmen bei Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in 2018 (Angaben in %)**



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung für 2018, zwischen 324 und 510 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Abbildung 3.3 zeigt, dass die Unterschiede in der Verbreitung der Personalmanagementmaßnahmen zwischen den Beschäftigtengruppen für Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne und Leistungsbeurteilungen relativ gering ausfallen: Die Differenz zwischen den Gruppen beträgt jeweils etwa 5 Prozentpunkte, was gemessen an einer Verbreitung von durchweg über 80 Prozent für diese Gruppen relativ gering ist. Lediglich für (schriftliche) Zielvereinbarung ist ein stärkerer Unterschied ersichtlich. Während diese Maßnahme für Führungskräfte sehr verbreitet ist (96% der Betriebe), findet sie für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung weniger häufig Anwendung (66,9% der Betriebe). Zudem ist für alle vier Maßnahmen keine eindeutige Richtung aufzuweisen: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne finden häufiger bei Führungskräften Anwendung, Leistungsbeurteilungen sind hingegen für diese Gruppe weniger häufig.

**Abbildung 3.4 Zeitliche Entwicklung von Personalmanagementmaßnahmen nach Führungsverantwortung (Angaben in %)**



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 324 und 510 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Aus Abbildung 3.4 ist ersichtlich, dass die Verbreitung der jeweiligen Personalmanagementmaßnahmen innerhalb der Gruppen zeitlich kaum variieren. Die stärksten Schwankungen betragen etwa 5 Prozentpunkte bei einer Verbreitung von durchweg 62,4 bis 96,5 Prozent der die jeweilige Maßnahme nutzenden Betriebe für beide Beschäftigtengruppen. Es ist kein klares Muster für einzelne Maßnahmen und Gruppen erkennbar. Alle Unterschiede sind statistisch nicht signifikant. Wie schon in Kapitel 3.1 erwähnt, lassen solch aggregierte Betrachtungen aber nur bedingte Rückschlüsse auf die Dynamik in (einzelnen) Betrieben zu.

**Abbildung 3.5 Verbreitung von Personalmanagementmaßnahmen nach Betriebsgrößenklassen (Angaben in %)**

Personalplan	Mitarbeitergespräche
--------------	----------------------



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 72 und 471 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

In Abbildung 3.5 wird die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen des Personalmanagements nach Betriebsgrößenklassen dargestellt. Die Betriebe werden dafür in Klassen mit 50-99, 100-249, 250-499 und 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gegliedert.<sup>3</sup> Die Liniendiagramme in den Grafiken stellen die jeweiligen Jahresmittelwerte in Prozent aller Betriebe dar. Die Balken geben den Anteil der Betriebe in der jeweiligen Größenklasse an. Größere Betriebe (ab 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) weisen dabei für alle Personalmanagementmaßnahmen und Jahre eine überdurchschnittliche Verbreitung auf. Meist ist weisen Großbetriebe (ab 500

<sup>3</sup> Die Klassifizierung wird in jeder Welle erneut vorgenommen. Betriebe mit weniger als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (bei wiederholter Befragung) werden in dieser Abbildung nicht mit dargestellt, da Betriebe dieser Größe erst ab der zweiten Welle in 2014 und nicht in ausreichendem Maße auftreten. Sie werden aber in allen übrigen Analysen miteinbezogen.

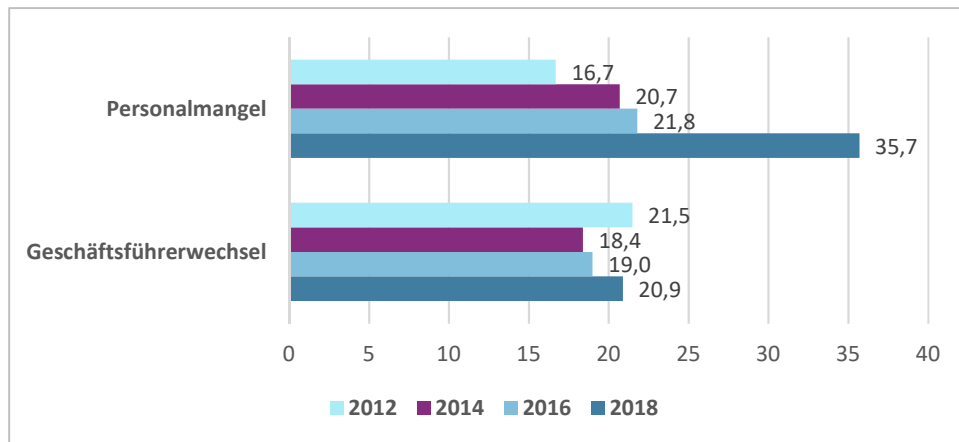
sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) die höchste Verbreitung auf. Sie liegt für diese größte Betriebsklasse zwischen 8,5 und 38,1 Prozentpunkte über dem Mittelwert. Das macht für einzelne Maßnahmen und Jahre eine Steigerung um mehr als 50 Prozent zum Mittel aus. Des Weiteren sind fast sämtliche Personalmanagementmaßnahmen in der kleinsten Betriebsgrößenklasse (50-99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) am wenigsten verbreitet: Lediglich Leistungsbeurteilungen in 2014 sind für diese Betriebsgrößenklasse mit 2,0 Prozentpunkten über Mittelwert nicht unterdurchschnittlich verbreitet. Abgesehen davon liegt die Verbreitung sämtlicher Maßnahmen für die kleinste Betriebsgrößenklasse zwischen 1,2 und 10,7 Prozentpunkten unter dem Mittelwert. Das resultierende Muster deutet fast lückenlos auf einen sehr starken Zusammenhang zwischen der Verbreitung sämtlicher Maßnahmen und der Betriebsgröße hin. Dabei steigt die Verbreitung tendenziell mit der Betriebsgröße. Dies betont erneut die Relevanz multivariater Analysen (Kapitel 5), welche die Einbeziehung solcher Betriebscharakteristika zur Erklärung der Verbreitung von Personalmanagementmaßnahmen erlaubt. Zunächst werden im Nachfolgenden die betrieblichen Herausforderungen untersucht, deren Zusammenhänge mit den vorgestellten Personalmanagementmaßnahmen Gegenstand dieses Forschungsberichts sind.

## 4. Betriebliche Herausforderungen

In diesem Kapitel werden drei betriebliche Herausforderungen – Wettbewerbsdruck, Personalmangel und Geschäftsführerwechsel – in Verbreitung und Dynamik deskriptiv dargestellt. Die Information zu den erstgenannten beiden Herausforderungen werden dem IAB-Betriebspanel entnommen, letztgenannte entstammt dem LPP. Dabei werden für die beiden letztgenannten zwischen Vorhandensein und Nicht-Vorhandensein unterschieden. Für den Wettbewerbsdruck hingegen werden vier Kategorien unterschieden – kein, geringer, mittlerer und hoher Wettbewerbsdruck. Um die multivariaten Analysen in Kapitel 5 in präziser Form zu gewährleisten, werden in allen Untersuchungen einzelne Fragen stellvertretend für die jeweilige Herausforderung genutzt, auch wenn weitere, ähnliche Fragen in IAB-Betriebspanel oder LPP vorhanden oder für einzelne Jahre verfügbar sind. Es werden lediglich Informationen genutzt, die für sämtliche Jahre aller vier Wellen der Betriebsbefragung verfügbar sind.

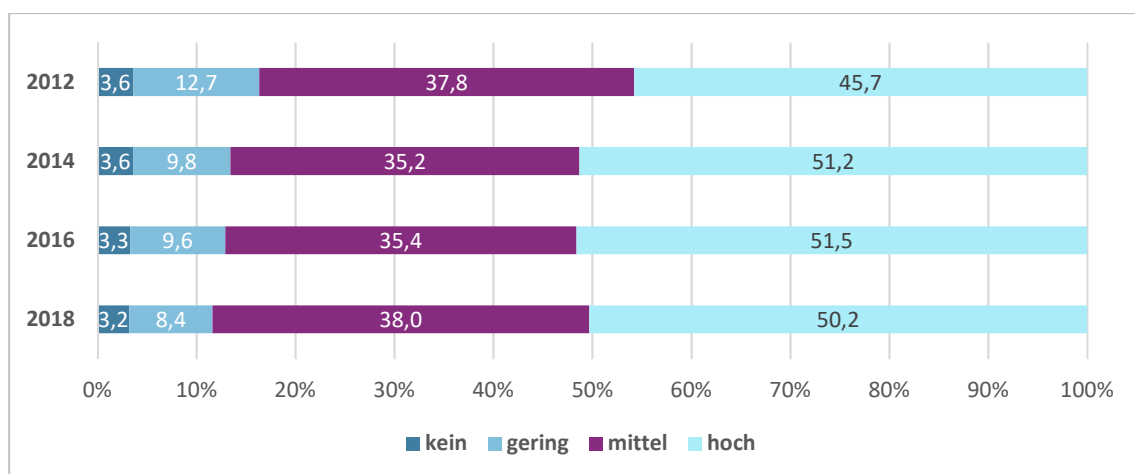
### 4.1 Verbreitung und Entwicklung

In Abbildung 4.1 und 4.2 werden die Verbreitung der betrieblichen Herausforderungen bzw. ihrer Ausprägungen gezeigt. Die Balken in den jeweiligen Diagrammen geben dabei den jeweiligen Anteil unter allen Betrieben an.

**Abbildung 4.1 Verbreitung von Personalmangel und Geschäftsführerwechsel (Angaben in %)**

Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 763 und 1216 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Wie in Abbildung 4.1 zu sehen, nimmt der Anteil von Betrieben mit Personalmangel von 2012 bis 2018 stets zu. Während im Jahr 2012 lediglich 16,7 Prozent aller Betriebe angeben unter Personalmangel zu leiden, stieg dieser Anteil über 20,7 und 21,8 Prozent in 2014 und 2016 bis auf 35,7 Prozent aller Betriebe im Jahr 2018. Somit hat sich der Anteil der Betriebe der angibt unter Personalmangel zu leiden von 2012 bis 2018 mehr als verdoppelt und stellt über ein Drittel aller Betriebe dar. Ob es sich dabei um einen Personalmangel in lediglich einer bestimmten Beschäftigtengruppe oder ein grundsätzliches Problem handelt ist aus den Daten nicht ersichtlich. Für Geschäftsführerwechsel lässt sich aus Abbildung 4.1 kein klarer Trend ableiten. So ist der Anteil von Betrieben mit Geschäftsführerwechsel mit 21,5 Prozent im Jahr 2012 am höchsten. Anschließend sinkt dieser Anteil in 2014 auf den geringsten Anteil von etwa 18,4 Prozent bevor er über 19,0 Prozent in 2016 auf 20,9 Prozent im Jahr 2018 steigt. Dies bedeutet, dass jährlich etwa 10 Prozent aller Betriebe einen Wechsel in der Geschäftsführung vornehmen. Dies verdeutlicht, dass ein Geschäftsführerwechsel keine Seltenheit, sondern eine in ihrer Verbreitung relevante betriebliche Herausforderung darstellt.

**Abbildung 4.2 Wettbewerbsdruck in Kategorien (Angaben in %)**

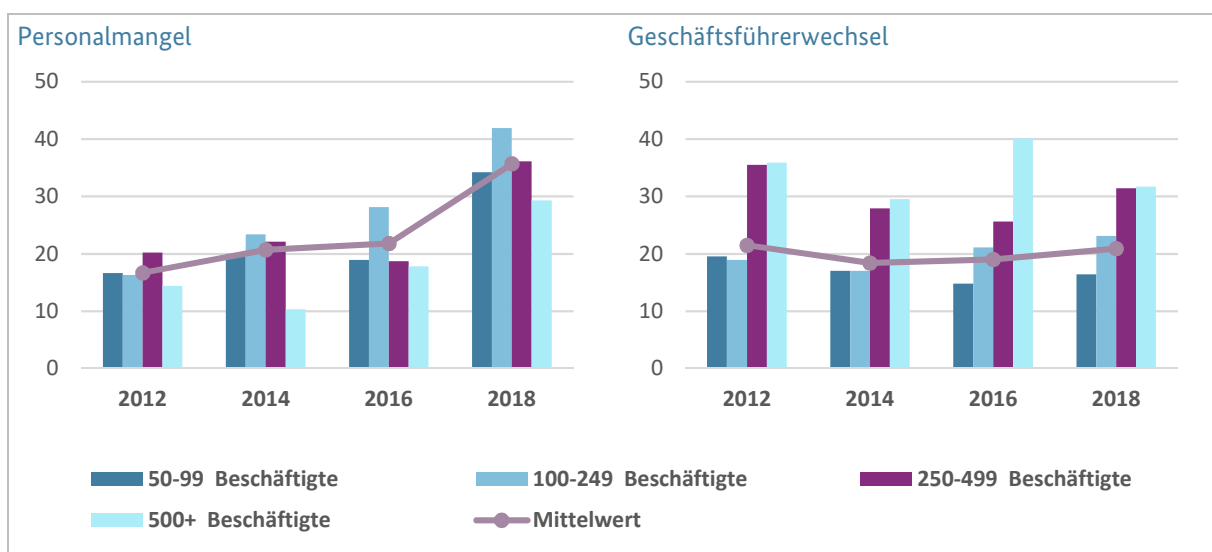
Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 26 und 626 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Aus Abbildung 4.2 wird ersichtlich, dass sich der Anteil der Betriebe, die sich keinem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen, mit etwa 3,2 bis 3,6 Prozent auf vergleichsweise geringem Niveau befindet. Der Anteil der Betriebe, welche angeben einem geringen Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein, sinkt von 2012 bis 2018 um 4,3 Prozentpunkte. Gaben 2012 noch 12,7 Prozent aller Betriebe einen geringen Wettbewerbsdruck an, so sinkt diese Zahl bis 2018 auf 8,4 Prozent. Für den Anteil an Betrieben mit mittlerem und hohem Wettbewerbsdruck ist jeweils kein klarer Trend erkennbar. Während der Anteil der Betriebe mit mittlerem Wettbewerbsdruck von 2012 (37,8%) zunächst sinkt (35,2% und 35,4% in 2014 und 2016) stieg er für 2018 wieder auf etwa das Niveau von 2012 (38,0%). Die Entwicklung des Anteils der Betriebe mit hohem Wettbewerbsdruck verläuft entgegengesetzt. Von 45,7 Prozent im Jahr 2012 stieg er auf 51,2 und 51,5 Prozent in 2014 und 2016, um danach für 2018 auf 50,2 Prozent zu sinken. Somit sind etwa die Hälfte aller Betriebe nach eigenen Angaben einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt und mehr als ein weiteres Drittel einem mittleren Wettbewerbsdruck. Zusammengenommen steigt der Anteil der Betriebe mit mittlerem und hohem Wettbewerbsdruck durchgehend von 83,5 Prozent in 2012 bis auf über 88,2 Prozent in 2018. Lediglich ein geringer, sinkender Anteil aller Betriebe sieht sich keinem oder geringem Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

## 4.2 Unterscheidung nach Betriebsgröße

Wie schon in Kapitel 3.2 für die Maßnahmen des Personalmanagements werden im Folgenden die oben vorgestellten betrieblichen Herausforderungen für verschiedene Betriebsgrößenklassen grafisch dargestellt. Die Betriebe werden dafür in Klassen mit 50-99, 100-249, 250-499 und 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gegliedert.<sup>4</sup> In Abbildung 4.3 stellen Liniendiagramme in den Grafiken die jeweiligen Jahresmittelwerte dar. Die Balken geben den Anteil der Betriebe mit Personalmangel bzw. einem Wechsel in der Geschäftsführung in der jeweiligen Betriebsgrößenklasse je Welle an. In Abbildung 4.4 stellen die Balken für jede Betriebsgrößenklasse den jeweiligen Anteil der Betriebe in den Wettbewerbskategorien und Jahren dar.

**Abbildung 4.3 Personalmangel und Geschäftsführerwechsel nach Betriebsgröße (Angaben in %)**

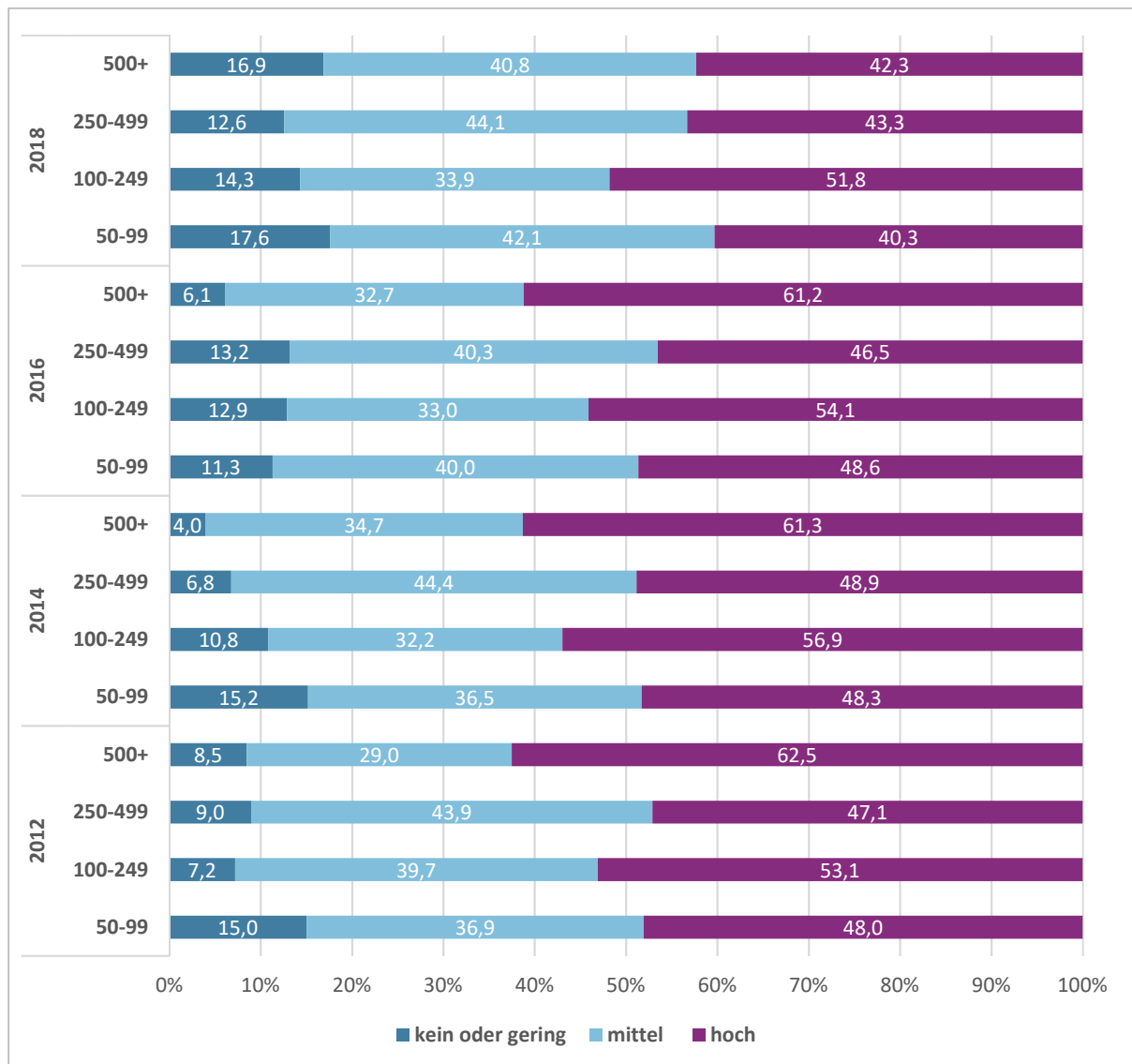


<sup>4</sup> Die Klassifizierung wird in jeder Welle erneut vorgenommen. Betriebe mit weniger als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (bei wiederholter Befragung) werden in dieser Abbildung nicht mit dargestellt, da Betriebe dieser Größe erst ab der zweiten Welle in 2014 und nicht in ausreichendem Maße auftreten. Sie werden aber in allen übrigen Analysen miteinbezogen.

Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 72 und 471 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Abbildung 4.3 (links) zeigt, dass der Anteil der Betriebe mit mehr als 500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unterdurchschnittlich häufig angibt von Personalmangel betroffen zu sein. So geben diese Betriebe mit einem 2,3 bis 10,4 Prozentpunkten geringeren Anteil an unter Personalmangel zu leiden. Für alle anderen Betriebsgrößenklassen zeigen sich keine eindeutigen Muster. Vor allem die mittleren Betriebsgrößenklassen weisen sowohl geringere als auch stärkere und ebenso positive wie negative Abweichungen vom Mittelwert auf.

**Abbildung 4.4 Wettbewerbsdruck in Kategorien nach Betriebsgröße (Angaben in %)**



Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018, zwischen 3 und 232 Beobachtungen, gewichtete Darstellung. Um die visuelle Darstellung zu verbessern werden in dieser Grafik die Gruppen „kein“ und „gering“ zusammengefasst dargestellt.

In Abbildung 4.3 (rechts) ist ein klares Muster für Geschäftsführerwechsel nach Betriebsgrößen zu erkennen. Betrieb mit 250-499 und mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben überdurchschnittlich häufig Geschäftsführerwechsel. Betriebe mit 250-499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weisen dabei Abweichungen von 6,6 bis 14,4



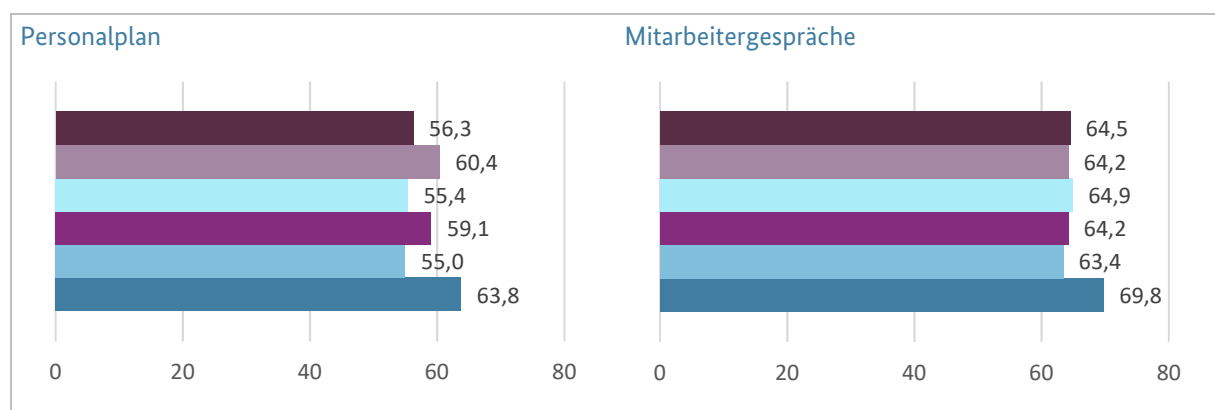
Prozentpunkte auf, Betriebe mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 11,1 bis 21,1 Prozentpunkte. Dabei weisen Betriebe dieser höchsten Größenklasse jeweils die stärkste Verbreitung auf. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 4.1 festgestellten Anteils von 18,4 bis 21,5 Prozent an Betrieben mit Geschäftsführerwechsel ist dies eine sehr starke Abweichung. Diese hat zum Teil die Größenordnung (in Prozentpunkten) des Mittelwerts. Damit ist der Anteil der Betriebe mit Geschäftsführerwechsel in dieser Betriebsgrößenklasse in 2016 bspw. mehr als doppelt so hoch als im Mittel. Der Anteil der Betriebe mit Geschäftsführerwechsel in der Betriebsgrößenklasse 100-249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte steigt über den Zeitverlauf in Verhältnis zum Mittelwert. Während der Anteil im Jahr 2012 noch 2,6 Prozentpunkte unter dem Mittelwert liegt, wird dieser bis 2018 mit 2,2 Prozentpunkten über Mittelwert leicht positiv. Sämtliche Abweichungen vom Mittelwert fallen dabei aber relativ moderat aus. Betriebe mit 50-99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weisen über den gesamten Zeitraum einen geringeren Anteil an Geschäftsführerwechseln als im Mittel auf (1,4 bis 4,5 Prozentpunkte unter Mittelwert). Damit steigt mit der Betriebsgröße tendenziell der Anteil der Betriebe mit Geschäftsführerwechsel. Abbildung 4.4 verdeutlicht, dass Betriebsgrößenklassen über die Zeit keine dynamisch stabilen Muster oder einen Trend bezüglich ihrer Verteilung über die Ausprägungen des Wettbewerbsdrucks aufweisen. Lediglich für die größte Betriebsgrößenklasse (500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) scheint der Wettbewerbsdruck nach relativ konstanter Ausprägung zwischen 2012 und 2016 im Jahr 2018 im Mittel etwas abzunehmen. Beim Vergleich innerhalb einer Ausprägung von Wettbewerbsdruck und eines Jahres bestehen außerdem teilweise deutliche Unterschiede nach Betriebsgrößenklasse, die bis zu 15,4 Prozentpunkte ausmachen.

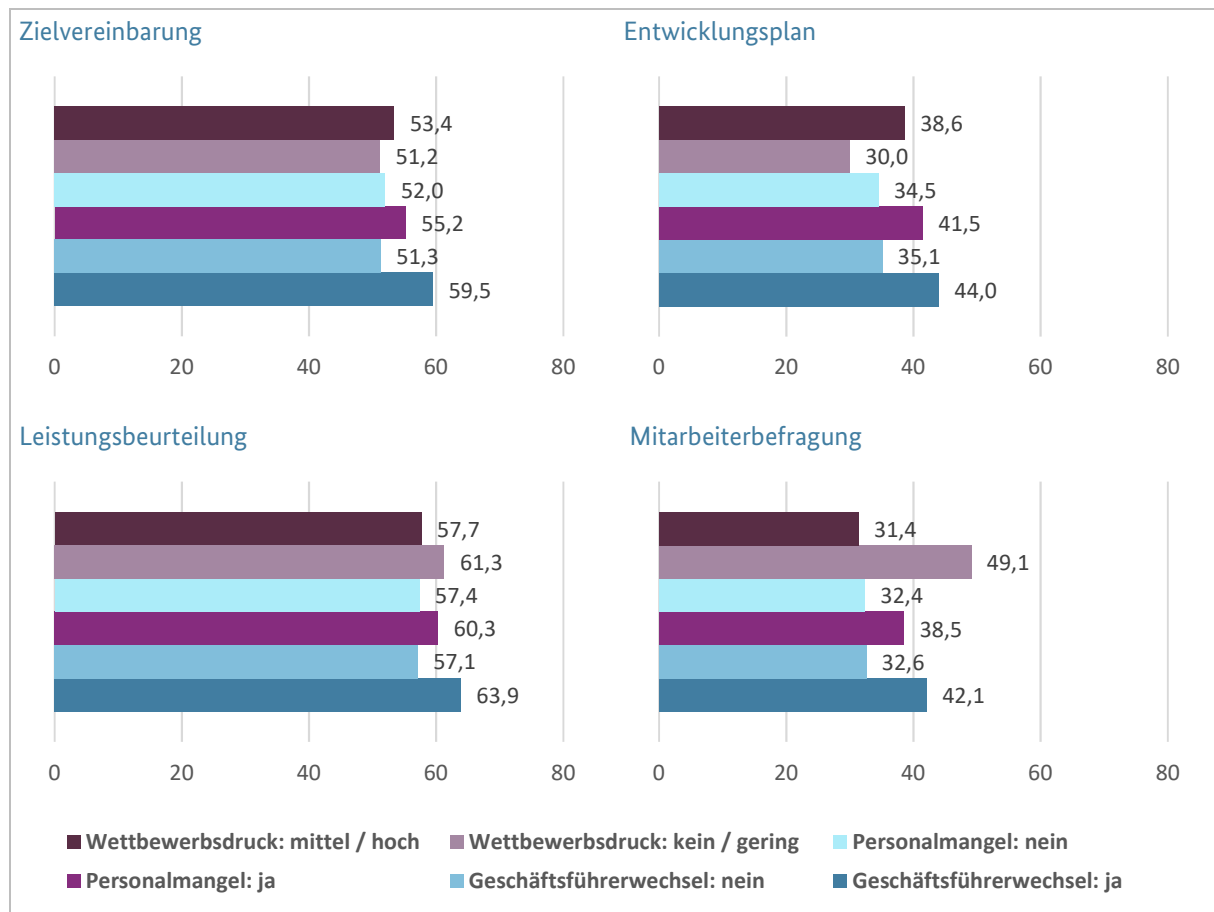
## 5. Personalmanagement im Kontext betrieblicher Herausforderungen

Dieses Kapitel hat grafische und multivariate Analysen der Zusammenhänge der in den vorhergehenden Kapiteln untersuchten Maßnahmen des Personalmanagements und betrieblichen Herausforderungen zum Gegenstand. Mit multivariaten Längsschnittuntersuchungen in Wahrscheinlichkeitsmodellen in Kapitel 5.2 und 5.3 wird hierbei der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten, der zeitlichen Entwicklung sowie der Art der vorliegenden Informationen Sorge getragen. Es wird darauf hingewiesen, dass sämtliche Ergebnisse der vorliegenden Untersuchungen als bedingte Korrelationen zu betrachten sind und nicht als kausale Zusammenhänge interpretiert werden können.

### 5.1 Grafische Darstellung der Zusammenhänge

**Abbildung 5.1 Maßnahmen des Personalmanagements nach betrieblichen Herausforderungen in 2018 (Angaben in %)**





Quelle: Eigene Darstellung der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2018, zwischen 128 und 637 Beobachtungen, gewichtete Darstellung.

Abbildung 5.1 zeigt Balkendiagramme die Variation der Maßnahmen des Personalmanagements (siehe Kapitel 3) über die Ausprägungen der verschiedenen betrieblichen Herausforderungen (siehe Kapitel 4). Dabei wird betrachtet, inwieweit die sich die Verbreitung der Personalmanagementmaßnahmen in Prozentpunkten unterscheidet, wenn Personalmangel oder Geschäftsführerwechsel vorliegen oder nicht. Für Wettbewerbsdruck wird die Verbreitung aus Gründen der Anschaulichkeit für die zusammengefassten Ausprägungen kein oder geringer Wettbewerbsdruck sowie mittlerer und hoher Wettbewerbsdruck dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die Verbreitung der Personalmanagementmaßnahmen im Mittel kaum über die Ausprägung der betrieblichen Herausforderungen variieren. Eine Ausnahme hiervon bildet der Geschäftsführerwechsel. Sämtliche Personalmanagementmaßnahmen sind in Betrieben mit einem Wechsel in der Geschäftsführung 6,4 bis 9,5 Prozentpunkte stärker verbreitet. Dies bedeutet Personalmanagementmaßnahmen sind in Betrieben mit Geschäftsführerwechsel – im Durchschnitt um knapp 9 Prozentpunkte – häufiger zu beobachten. Dies bedeutet nicht, dass hier ein kausaler Zusammenhang vorliegt, sondern könnte auch auf andere Faktoren zurückzuführen sein. Wie aus Abbildung 3.5 und 4.3 ersichtlich, steigt die Verbreitung beider tendenziell mit der Betriebsgröße. Faktoren, welche mit der Betriebsgröße zusammenhängen, könnten dadurch diesen Zusammenhang hervorbringen. Die grafische Darstellung berücksichtigt nur bivariate Zusammenhänge und lässt weitere Faktoren – wie bspw. die zuvor untersuchte Betriebsgröße – außen vor. Interpretationen über tatsächlich bivariate oder kausale Zusammenhänge sind damit nicht ohne weiteres möglich. Die nachfolgenden multivariaten Analysen beziehen weitere Faktoren mit ein und lassen so eine Interpretation des Zusammenhangs der einzelnen Einflussgrößen zu – wenn auch nicht kausal.

## 5.2 Statische multivariate Analyse

In diesem Kapitel wird der Zusammenhang zwischen Maßnahmen des Personalmanagements und betrieblichen Herausforderungen mittels statischer Wahrscheinlichkeitsmodelle untersucht. Dabei werden die betrieblichen Herausforderungen zusammen mit weiteren Kontrollvariablen in getrennten Schätzungen auf die einzelnen Maßnahmen des Personalmanagements regressiert. Dies trägt der Vermutung Rechnung, dass sich Unterschiede im Personalmanagement zwischen den Betrieben durch weitere Charakteristika erklären lassen und nicht nur ein Zusammenhang zu den oben beschriebenen betrieblichen Herausforderungen besteht. Ein weiterer Faktor könnte Abbildung 3.5 und 4.3 folgend die Betriebsgröße sein. Die Ergebnisse der multivariaten Analysen in Wahrscheinlichkeitsmodellen finden sich in den Tabelle 5.1 bis 5.4. Dabei stellt in jeder Tabelle jede Spalte ein eignes, separat geschätztes Modell dar. Die erste Zeile gibt für die jeweilige Spalte die Personalmanagementmaßnahme an, die Zielgröße des Modells ist. Die betrieblichen Herausforderungen werden dabei als erklärende Variablen genutzt. Der Einfluss weiterer genutzter erklärender Größen wird hier nicht berichtet, findet sich aber in umfangreichen Tabellen im Anhang (Tabelle 7.1 bis 7.4).

**Tabelle 5.1 Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen**

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs-plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck						
geringer	0,099	0,200**	0,264***	0,207***	0,116	0,144
mittlerer	-0,047	0,096	0,320***	0,176***	0,064	0,069
hoher	0,040	0,104	0,308***	0,252***	0,033	0,071
Personalmangel	-0,022	0,013	-0,031	-0,019	0,023	0,026
Geschäftsführerwechsel	-0,080*	0,006	-0,012	0,019	0,003	0,004
<i>Beobachtungen</i>	<i>1569</i>	<i>1574</i>	<i>1573</i>	<i>1571</i>	<i>1572</i>	<i>1574</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern (im Anhang mit angegeben) geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Volle Tabelle im Anhang. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

Die Ergebnisse der Modelle als mittlere marginale Effekte finden sich in Tabelle 5.1. Ein geringer Wettbewerbsdruck (im Vergleich zu keinem) erhöht hierbei ceteris paribus (c. p.) – d. h. unter ansonsten gleichen Bedingungen – die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitergespräche geführt werden um 20 Prozentpunkte. Ebenso verringert sich die Wahrscheinlichkeit von schriftlichen Zielvereinbarungen c. p. um 8 Prozentpunkte in Betrieben mit Geschäftsführerwechsel. Dies steht in Kontrast zu Abbildung 5.1, welche einen gegenteiligen Zusammenhang suggeriert. Dieser suggerierte Zusammenhang verkehrt sich somit ins Gegenteil, sobald weitere Einflussfaktoren in die Analyse mit einbezogen werden. Schriftliche Zielvereinbarungen werden c. p. mit einer um 26 bis 32

Prozentpunkten und Entwicklungspläne mit einer um 18 bis 25 Prozentpunkten höheren Wahrscheinlichkeit in Betrieben angewandt, die geringem, mittlerem oder hohem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind verglichen mit Betrieben ohne Wettbewerbsdruck. Alle weiteren Effekte sind statistisch nicht signifikant.

### 5.3 Dynamische multivariate Zusammenhänge

Sämtliche Ergebnisse in Kapitel 5.2 stellen Zusammenhänge unabhängig von zeitlicher Abfolge oder Einführungs- bzw. Abschaffungsdynamiken der Personalmanagementmaßnahmen dar. Von Interesse sind aber auch dynamische Zusammenhänge, um die Trägheit manchen Einflusses eines Merkmals auf ein anderes Rechnung zu tragen. Daher werden diese im Folgenden untersucht. Dafür wird das multivariate Wahrscheinlichkeitsmodell aus Kapitel 5.2 für verschiedene Szenarien leicht abgewandelt.

**Tabelle 5.2 Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf Maßnahmen des Personalmanagements in der nächsten Periode; logistische Regressionen**

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs-plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck						
geringer	0,343***	0,028	0,241**	0,190*	0,313**	0,032
mittlerer	0,175*	0,122	0,453***	0,169*	0,238*	0,099
hoher	0,158	0,123	0,362***	0,233**	0,174	0,071
Personalmangel	-0,047	0,060	-0,045	-0,030	0,035	0,074
Geschäftsführerwechsel	-0,024	-0,043	0,087	0,084	0,023	-0,013
<i>Beobachtungen</i>	<i>775</i>	<i>768</i>	<i>778</i>	<i>776</i>	<i>778</i>	<i>778</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern (im Anhang mit angegeben) geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die nachfolgende Periode. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Volle Tabelle im Anhang. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

In einem ersten Ansatz werden zunächst die Werte für die erklärte Variable (Personalmanagementmaßnahme) aus der nachfolgenden Periode für die Schätzung verwendet. Auch wenn damit keine kausale Wirkrichtung bestimmt werden kann, so könnte doch davon ausgegangen werden, dass eine umgekehrte Kausalität – der Einfluss der Personalmanagementmaßnahme auf die erklärenden Variablen (u.a. betriebliche Herausforderungen) – nicht der Fall ist. Die marginalen Effekte der Modelle sind in Tabelle 5.2 zu sehen. Erneut ist ein positiver, statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen geringem, mittlerem oder hohem Wettbewerbsdruck auf die Anwendung von schriftlichen Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne festzustellen. Im Vergleich zum vorherigen Modell ist ein solch positiver, statistisch signifikanter

Zusammenhang in diesem Fall auch für schriftliche Personalpläne und Leistungsbeurteilungen für Betriebe mit geringen und mittleren Wettbewerbsdruck, nicht jedoch hohem Wettbewerbsdruck, zu beobachten. Der c. p. Einfluss von geringem Wettbewerbsdruck auf Mitarbeitergespräche, wie im statischen Modell festgestellt, verringert sich hier und ist nicht weiter statistisch signifikant. Auch der negative, statistisch signifikante Zusammenhang zwischen Geschäftsführerwechsel und schriftlichen Personalplänen verschwindet hier.

**Tabelle 5.3      Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf die Einführung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen**

Einführung von ...	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeitergespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs-plan	Leistungsbeurteilung	Mitarbeiterbefragung
Wettbewerbsdruck						
geringer	-0,047	0,032	0,135	0,200*	0,073	-0,076
mittlerer	-0,157	0,032	0,061	-0,013	0,070	0,011
hoher	-0,142	-0,008	0,048	-0,015	0,059	-0,037
Personalmangel	-0,005	0,012	0,079	0,031	0,103**	0,074
Geschäftsführerwechsel	0,035	-0,028	-0,008	0,104*	0,000	0,017
<i>Beobachtungen</i>	<i>658</i>	<i>634</i>	<i>690</i>	<i>679</i>	<i>690</i>	<i>687</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern (im Anhang mit angegeben) geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die Einführung der Maßnahme hin zur nachfolgenden Periode. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Volle Tabelle im Anhang. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

All dies sind Indizien, dass die genannten Zusammenhänge eine Wirkrichtung von betrieblichen Herausforderungen auf Personalmanagementmaßnahmen besitzen – dies muss jedoch nicht zwangsläufig der Fall sein. Durch eine mögliche, relativ hohe Persistenz der jeweiligen betrieblichen Herausforderungen und auch der Personalmanagementmaßnahmen in den einzelnen Betrieben kann dies auch technische Gründe haben. Wenn bspw. Betriebe zwischen den Perioden (zu) selten Maßnahmen einführen oder abschaffen, können statische Zusammenhänge ggf. auch über die Perioden hinweg gemessen werden. Ob hierfür die in Abbildung 3.2 dargestellte Varianz ausreicht, ist nicht klar. Einen weiteren Einblick in diese Richtung geben Modelle, welche anstatt der Personalmanagementmaßnahmen in dieser oder der nachfolgenden Periode, deren Einführung oder Abschaffung in dieser Zeit untersuchen. Die entsprechenden Ergebnisse der Modelle finden sich in Tabelle 5.3 und 5.4.

**Tabelle 5.4** Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen auf die Abschaffung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen

Abschaffung von ...	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter-gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs-plan	Leistungs-beurteilung	Mitarbeiter-befragung
Wettbewerbsdruck						
geringer	-0,166	0,140	0,001	0,073	0,082	0,113**
mittlerer	-0,146	-0,024	-0,099	0,113**	0,024	0,151***
hoher	-0,054	-0,074	-0,121	0,064	0,021	0,122***
Personalmangel	0,017	0,011	0,093**	-0,017	0,025	-0,006
Geschäftsführer-wechsel	0,007	0,030	-0,103***	0,017	-0,075***	0,092
<i>Beobachtungen</i>	662	695	701	675	674	684

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern (im Anhang mit angegeben) geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die Abschaffung der Maßnahme hin zur nachfolgenden Periode. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Volle Tabelle im Anhang. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

Dabei lässt sich aus Tabelle 5.3 ablesen, dass nur ein geringer statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen betrieblichen Herausforderungen auf die Einführung von Personalmanagementmaßnahmen zu bestehen scheint. Lediglich für die Einführung von Entwicklungsplänen und Leistungsbeurteilungen können signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Bei einem geringen im Vergleich zu keinem Wettbewerbsdruck besteht eine um c. p. 20 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit für die Einführung von Entwicklungsplänen. Auch ein Geschäftsführerwechsel erhöht c. p. die Einführungswahrscheinlichkeit von Entwicklungsplänen um etwa 10 Prozentpunkte. Bei bestehendem Personalmangel erhöht sich die Einführungswahrscheinlichkeit von Leistungsbeurteilungen c. p. ebenfalls um etwa 10 Prozentpunkte. Alle weiteren Zusammenhänge sind nicht statistisch signifikant. Tabelle 5.4 zeigt die Zusammenhänge zwischen betrieblichen Herausforderungen und der Abschaffung von Personalmanagementmaßnahmen. Mittlerer im Vergleich zu keinem Wettbewerbsdruck erhöht dabei c. p. die Abschaffungswahrscheinlichkeit von Entwicklungsplänen um etwa 11 Prozentpunkte. Bei sämtlichem Wettbewerbsdruck gegenüber keinem Wettbewerbsdruck erhöht sich c. p. die Wahrscheinlichkeit für die Abschaffung von Mitarbeiterbefragungen um etwa 11 bis 15 Prozentpunkte. Das Vorliegen eines Personalmangels geht mit einer um c. p. etwa 9 Prozentpunkten höheren Abschaffungswahrscheinlichkeit von schriftlichen Zielvereinbarungen einher. Ein Geschäftsführerwechsel steht im Zusammenhang mit einer c. p. geringeren Abschaffungswahrscheinlichkeit für schriftliche Zielvereinbarungen (etwa 10 Prozentpunkte) und für Leistungsbeurteilungen (etwa 8 Prozentpunkte). All diese marginalen Effekte stellen keine Kausalzusammenhänge dar, sondern lediglich bedingte Korrelationen. Diese sind nicht ohne Weiteres als direkte und verursachende Einflüsse zu interpretieren. Auch die dynamische Modellierung liefert hierbei lediglich Indizien für die Wirkrichtung.

## 6. Fazit

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht Veränderungen im Personalmanagement und nimmt dabei Bezug zu aktuellen betrieblichen Herausforderungen in Form von Wettbewerbsdruck, Personalmangel und Geschäftsführerwechsel. Damit werden bestehende Kenntnisse über die Verbreitung und Entwicklung von Maßnahmen des Personalmanagements in deutschen Betrieben und der Zusammenhang mit grundlegenden betrieblichen Herausforderungen erweitert. Die Veränderungen im Personalmanagement werden dabei anhand der sechs Maßnahmen (schriftlicher) Personalpläne, Mitarbeitergespräche, (schriftlicher) Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen betrachtet. Hierfür werden Daten der Betriebsbefragung des Linked Personnel Panel (LPP) für 2012 bis 2018 sowie ergänzender Informationen aus dem IAB-Betriebspanel zu Personalmanagementmaßnahmen und den genannten betrieblichen Herausforderungen mittels deskriptiver grafischer und multivariater Analysen auf Verbreitung, Entwicklung und Zusammenhang untersucht. Die Ergebnisse können jedoch nicht ohne Weiteres kausal interpretiert werden.

Die am stärksten verbreiteten Maßnahme des Personalmanagements stellt das Mitarbeitergespräch dar (64,7% in 2018). Am wenigsten verbreitet sind Mitarbeiterbefragungen (34,5% in 2018). Seit 2014 nimmt die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen bis 2018 stetig ab und verliert je nach Maßnahme zwischen 3,3 und 7,4 Prozentpunkten an Verbreitung. Tendenziell ist eine stärkere Verbreitung der einzelnen Maßnahmen in größeren Betrieben zu beobachten. Die Einführungs- und Abschaffungsraten der einzelnen Personalmanagementmaßnahmen liegen dabei zwischen 3,5 und 15,1 Prozent. Diese Dynamik zeigt, dass trotz relativ moderater Veränderungen im Anteil der Betriebe, welche die jeweilige Maßnahme nutzen, ein erheblicher Anteil der Betriebe Veränderungen vornimmt.

In den Jahren 2012 bis 2018 hat sich der Anteil der Betriebe mit Personalmangel von 16,7 auf 35,7 Prozent mehr als verdoppelt. Inzwischen ist über jeder Dritte Betrieb betroffen. Einen Wechsel in der Geschäftsführung geben in der alle zwei Jahre durchgeführten Betriebsbefragung des LPP 18,4 bis 21,5 Prozent an. Damit sieht sich jährlich etwa jeder zehnte Betrieb einer solchen Herausforderung gegenüber. Auch hier sind größere Betriebe tendenziell überproportional betroffen. In Betrieben mit über 500 Beschäftigten findet ein Wechsel in der Geschäftsführung bis zu doppelt so häufig statt. Im untersuchten Zeitraum nimmt der Anteil der Betriebe mit keinem oder geringem Wettbewerbsdruck stetig ab (16,3% auf 11,6%), der Anteil mit mittlerem oder großem Wettbewerbsdruck stetig zu (83,4% auf 88,2%). Dabei geben in 2018 mehr als die Hälfte aller Betriebe an hohem Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein. Die starke Verbreitung und Zunahme von Personalmangel und steigendem Wettbewerbsdruck verdeutlicht die Relevanz und Bedeutung dieser betrieblichen Herausforderungen.

Abschließend werden die Personalmaßnahmen und betrieblichen Herausforderungen mit Hilfe von multivariaten Analyseverfahren in Zusammenhang gesetzt. Hierbei zeigt sich, dass nur für wenige Maßnahmen des Personalmanagements und betriebliche Herausforderungen ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht, sobald weitere betriebliche Merkmale in die Analyse einbezogen werden. Hervorzuheben ist hierbei u.a. die Wahrscheinlichkeit für das Nutzen von Zielvereinbarungen in der kommenden Periode, welches unter ansonsten identischen Bedingungen im Mittel etwa um 24,1 bis 45,3 Prozentpunkte häufiger bei geringen, mittleren oder hohen Wettbewerbsdruck im Vergleich zu keinem Wettbewerbsdruck ist. Ein solch positiver Zusammenhang besteht auch zwischen Wettbewerbsdruck und Entwicklungsplänen, fällt quantitativ mit 16,9 bis 23,3 Prozent jedoch geringerer aus. Die Einführung der einzelnen Personalmanagementmaßnahmen weist kaum Bezug zu betrieblichen Herausforderungen auf. Die Abschaffung von Zielvereinbarungen sowie Leistungsbeurteilungen weist jeweils einen negativen

Zusammenhang zu vorhergehenden Wechseln in der Geschäftsführung auf (ceteris paribus 10,3 bzw. 7,5 Prozentpunkte). Außerdem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Abschaffung von Mitarbeiterbefragungen und Wettbewerbsdruck. All diese Zusammenhänge stellen lediglich bedingte Korrelationen dar und lassen sich nicht kausal interpretieren.

Insgesamt zeigt dieser Bericht, dass Veränderungen im Personalmanagement nicht notwendigerweise Reaktionen auf betriebliche Herausforderungen darstellen müssen. Während die Verbreitung der untersuchten Maßnahmen des Personalmanagements von 2014 bis 2018 zurück ging, stieg der Anteil an Betrieben mit Personalmangel und mittlerem oder hohem Wettbewerbsdruck. Multivariate Analysen lassen jedoch nur für einzelne Maßnahmen auf statistisch signifikante Zusammenhänge schließen. Wirkrichtung und Kausalität dieser Zusammenhänge bleiben dabei weitestgehend unklar und sollten als Gegenstand weiterführender Analysen untersucht werden.



## Literaturverzeichnis

- Bluth, Christian (2018): *Mehr Unterstützung für Handel und Globalisierung durch ein Sicherheitsnetz. Internationale Studie 2018: Einstellungen zum Handel und zur Globalisierung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ellguth, Peter, Kohaut, Susanne, Möller, Iris (2017): Das IAB-Betriebspanel: (Analyse-)Potenzial und Datenzugang. In: Stefan Liebig, Wenzel Matiaske, Sophie Rosenbohm (Hrsg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 75-94). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holtom, Brooks C., Mitchell, Terence R., Lee, Thomas W., Eberly, Marion B. (2008): Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., Jiang, Kaifeng (2014): An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), S. 1–56.
- Kubis, Alexander (2020): IAB-Stellenerhebung 4/2019: Personalnachfrage ist gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig. *IAB-Forum 24.02.2020*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Patel, Pankaj C., Cardon, Melissa S. (2010): Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), S. 265–290.
- Ruf, Kevin, Mackeben, Jan, Grunau, Philipp, Wolter, Stefanie (2019): A unique employer-employee study: The Linked Personnel Panel (LPP) - Design, extensions and research potential. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 240(1), S. 133-145.
- Wright, Thomas A., Bonett, Douglas G. (2007): Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), S. 141–160.

# Anhang

**Tabelle 6.1** Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs- plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck (Ref.: kein Wettbewerbsdruck)						
geringer	0,099 (0,107)	0,200** (0,096)	0,264*** (0,088)	0,207*** (0,068)	0,116 (0,095)	0,144 (0,104)
mittlerer	-0,047 (0,104)	0,096 (0,091)	0,320*** (0,081)	0,176*** (0,061)	0,064 (0,100)	0,069 (0,103)
hoher	0,040 (0,104)	0,104 (0,095)	0,308*** (0,083)	0,252*** (0,063)	0,033 (0,104)	0,071 (0,106)
Personalmangel	-0,022 (0,043)	0,013 (0,042)	-0,031 (0,045)	-0,019 (0,036)	0,023 (0,046)	0,026 (0,045)
Geschäftsführerwechsel	-0,080* (0,042)	0,006 (0,047)	-0,012 (0,048)	0,019 (0,049)	0,003 (0,053)	0,004 (0,051)
Betriebsrat	0,222*** (0,042)	-0,012 (0,047)	0,079* (0,048)	0,097** (0,049)	0,036 (0,053)	0,065 (0,051)
Tarifvertrag	0,036 (0,040)	0,059 (0,043)	-0,042 (0,047)	0,073 (0,046)	0,013 (0,048)	0,053 (0,050)
Ausbildungsvoraussetz. erfüllt	0,182*** (0,051)	0,015 (0,050)	0,106** (0,047)	0,111** (0,044)	0,042 (0,053)	0,0820 (0,053)
Leitung des Personalbereichs (Ref.: Führungsebene)						
Unterhalb 1. Führ- ungsebene	-0,001 (0,041)	0,080** (0,038)	0,069* (0,040)	0,009 (0,033)	0,033 (0,039)	-0,040 (0,038)
Haupteigentümer (Ref.: Familie, Gründer)						
Management/Ge- schäftsführung	0,028 (0,045)	0,042 (0,049)	0,087* (0,051)	0,009 (0,045)	0,039 (0,051)	0,039 (0,050)
Finanzinvestor	0,086 (0,073)	0,142** (0,060)	0,353*** (0,064)	0,151** (0,065)	0,184*** (0,062)	0,102 (0,077)
Streubesitz	0,171** (0,067)	0,220*** (0,064)	0,280*** (0,069)	0,273** (0,119)	0,265*** (0,066)	0,314*** (0,087)
Staatsbesitz	0,297*** (0,095)	-0,002 (0,135)	0,142 (0,165)	0,067 (0,178)	-0,241* (0,144)	0,338** (0,163)
Andere Form	0,086 (0,060)	0,088 (0,059)	0,178*** (0,061)	0,102* (0,060)	0,128** (0,058)	0,115* (0,065)
Betriebsalter (Ref.: über 20 Jahre)						
0 - 5 Jahre	0,175*** (0,065)	0,099 (0,075)	0,069 (0,077)	0,068 (0,062)	-0,062 (0,074)	0,085 (0,075)
6 - 10 Jahre	0,150*** (0,065)	0,037 (0,075)	0,060 (0,077)	0,109** (0,062)	-0,039 (0,074)	0,010 (0,075)

## Veränderungen im Personalmanagement

	(0,054)	(0,061)	(0,062)	(0,055)	(0,062)	(0,069)
11 - 20 Jahre	0,040	0,015	-0,016	0,040	-0,040	0,002
	(0,044)	(0,046)	(0,048)	(0,042)	(0,045)	(0,051)
Beschäftigte (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)						
0 - 49	-0,078	-0,031	-0,173	-0,273**	-0,160	0,026
	(0,124)	(0,110)	(0,113)	(0,116)	(0,107)	(0,140)
50 - 99	-0,107	-0,128*	-0,287***	-0,211**	-0,214***	-0,135
	(0,085)	(0,070)	(0,067)	(0,089)	(0,064)	(0,096)
100 - 249	-0,077	-0,093	-0,213***	-0,168*	-0,229***	-0,096
	(0,085)	(0,070)	(0,067)	(0,089)	(0,067)	(0,097)
250 - 499	-0,005	-0,009	-0,104	-0,029	-0,054	-0,015
	(0,091)	(0,075)	(0,071)	(0,094)	(0,067)	(0,101)
Branche (Ref.: Verarbeit. Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	0,030	0,084	-0,025	0,102*	0,030	0,005
	(0,054)	(0,062)	(0,064)	(0,058)	(0,066)	(0,056)
Handel, Verkehr, Nachrichten	0,083	0,080	-0,003	0,128**	0,039	0,084
	(0,063)	(0,065)	(0,070)	(0,060)	(0,066)	(0,068)
Unternehmensnahe und Finanz-DL	-0,030	0,081	0,015	0,028	0,088	0,099*
	(0,062)	(0,066)	(0,065)	(0,057)	(0,065)	(0,059)
Info./Kommunikation, andere DL	0,174***	0,195***	0,147**	0,060	0,223***	0,226***
	(0,067)	(0,062)	(0,068)	(0,067)	(0,062)	(0,077)
Region (Ref.: Süd)						
Nord	0,167**	0,003	0,012	0,092	-0,035	-0,047
	(0,065)	(0,075)	(0,077)	(0,070)	(0,077)	(0,071)
Ost	0,186***	0,026	-0,001	0,136**	0,029	0,033
	(0,059)	(0,067)	(0,067)	(0,057)	(0,065)	(0,063)
West	0,111*	0,030	0,016	0,023	-0,010	-0,019
	(0,066)	(0,075)	(0,075)	(0,064)	(0,08)	(0,075)
Jahr (Ref.: 2012)						
2014	0,023	-0,047	-0,045	-0,008	0,004	-0,042
	(0,040)	(0,042)	(0,041)	(0,042)	(0,038)	(0,049)
2016	0,055	-0,065	-0,069*	-0,009	-0,029	-0,054
	(0,042)	(0,042)	(0,041)	(0,040)	(0,043)	(0,047)
2018	0,059	-0,098**	-0,050	0,069	-0,034	-0,042
	(0,045)	(0,046)	(0,048)	(0,047)	(0,050)	(0,051)
<i>N (Betriebe)</i>	<i>1569</i>	<i>1574</i>	<i>1573</i>	<i>1571</i>	<i>1572</i>	<i>1574</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Standardfehler in Klammern. Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Signifikanzniveaus: \*<0,1 \*\*<0,05 \*\*\*<0,01.

**Tabelle 6.2** Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf Maßnahmen des Personalmanagements in der nächsten Periode; logistische Regressionen

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs- plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck (Ref.: kein Wettbewerbsdruck)						
geringer	0,343*** (0,100)	0,028 (0,121)	0,241** (0,121)	0,190* (0,105)	0,313** (0,132)	0,032 (0,125)
mittlerer	0,175* (0,099)	0,122 (0,107)	0,453*** (0,089)	0,169* (0,087)	0,238* (0,124)	0,099 (0,118)
hoher	0,158 (0,098)	0,123 (0,111)	0,362*** (0,090)	0,233** (0,091)	0,174 (0,128)	0,071 (0,118)
Personalmangel	-0,047 (0,055)	0,060 (0,056)	-0,045 (0,059)	-0,030 (0,055)	0,035 (0,059)	0,074 (0,057)
Geschäftsführerwechsel	-0,024	-0,043	0,087	0,084	0,023	-0,013
Betriebsrat						
	(0,066)	(0,062)	(0,060)	(0,058)	(0,058)	(0,058)
	0,212***	0,010	0,047	0,143**	0,048	0,042
Tarifvertrag						
	(0,054)	(0,058)	(0,064)	(0,057)	(0,064)	(0,072)
	-0,030	0,011	0,007	0,089	-0,006	0,050
Ausbildungsvoraussetz. erfüllt						
	(0,048)	(0,053)	(0,061)	(0,056)	(0,059)	(0,075)
	0,134**	-0,016	-0,017	0,237***	0,048	0,021
Leitung des Personalbereichs (Ref.: Führungsebene)						
Unterhalb 1. Führ- ungsebene	-0,037 (0,046)	0,075 (0,053)	0,060 (0,057)	-0,005 (0,046)	0,025 (0,056)	-0,077 (0,053)
Haupteigentümer (Ref.: Familie, Gründer)						
Management/Ge- schäftsführung	0,095* (0,055)	0,173*** (0,061)	0,059 (0,065)	0,069 (0,060)	0,162*** (0,062)	0,170** (0,069)
Finanzinvestor	0,241*** (0,077)	0,236*** (0,076)	0,324*** (0,077)	0,079 (0,086)	0,273*** (0,073)	0,344*** (0,100)
Streubesitz	0,266*** (0,076)	0,293*** (0,076)	0,303*** (0,083)	0,096 (0,115)	0,283*** (0,089)	0,541*** (0,097)
Staatsbesitz	0,221 (0,161)		0,272 (0,208)	0,408** (0,187)	-0,025 (0,253)	0,516*** (0,165)
Andere Form	0,260*** (0,075)	0,167** (0,070)	0,086 (0,084)	0,139* (0,081)	0,141* (0,081)	0,015 (0,085)
Betriebsalter (Ref.: über 20 Jahre)						
0 - 5 Jahre	0,236*** (0,071)	0,031 (0,096)	-0,066 (0,112)	0,077 (0,091)	-0,059 (0,098)	0,067 (0,109)
6 - 10 Jahre	0,109* (0,065)	-0,017 (0,085)	-0,019 (0,085)	0,169** (0,069)	-0,102 (0,082)	-0,010 (0,086)
11 - 20 Jahre	-0,042 (0,054)	0,009 (0,058)	0,004 (0,064)	0,045 (0,051)	-0,102* (0,054)	0,027 (0,062)

Beschäftigte (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)						
0 - 49	-0,194 (0,141)	-0,091 (0,129)	-0,178 (0,147)	-0,168 (0,141)	-0,223 (0,138)	-0,163 (0,172)
50 - 99	-0,091 (0,104)	-0,165** (0,081)	-0,205** (0,083)	0,011 (0,113)	-0,235*** (0,067)	-0,074 (0,131)
100 - 249	-0,012 (0,103)	-0,077 (0,081)	-0,249*** (0,082)	0,057 (0,112)	-0,277*** (0,070)	-0,092 (0,134)
250 - 499	0,018 (0,119)	-0,065 (0,091)	-0,065 (0,097)	0,198* (0,120)	-0,109 (0,084)	-0,040 (0,141)
Branche (Ref.: Verarbeit. Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	0,079 (0,074)	0,052 (0,087)	-0,042 (0,083)	0,071 (0,076)	0,001 (0,090)	0,026 (0,080)
Handel, Verkehr, Nachrichten	0,120 (0,084)	0,077 (0,085)	-0,044 (0,088)	0,104 (0,075)	0,009 (0,085)	0,166* (0,085)
Unternehmensnahe und Finanz-DL	0,009 (0,078)	0,085 (0,091)	-0,008 (0,089)	0,067 (0,071)	-0,003 (0,088)	0,125 (0,089)
Info./Kommunikation, andere DL	0,218*** (0,076)	0,182** (0,090)	0,134 (0,088)	-0,041 (0,085)	0,198** (0,080)	0,176 (0,109)
Region (Ref.: Süd)						
Nord	0,147* (0,081)	-0,036 (0,102)	0,010 (0,106)	0,076 (0,094)	-0,094 (0,100)	-0,130 (0,099)
Ost	0,169*** (0,061)	0,003 (0,085)	0,011 (0,088)	0,131* (0,069)	-0,015 (0,083)	0,008 (0,083)
West	0,089 (0,076)	-0,012 (0,098)	0,064 (0,096)	0,022 (0,086)	-0,037 (0,100)	-0,086 (0,106)
Jahr (Ref.: 2012)						
2014	0,108** (0,051)	-0,029 (0,046)	-0,033 (0,050)	0,003 (0,049)	-0,063 (0,044)	0,024 (0,046)
2016	0,072 (0,056)	-0,026 (0,046)	-0,040 (0,055)	0,060 (0,053)	-0,002 (0,052)	0,032 (0,056)
<i>N (Betriebe)</i>	<i>775</i>	<i>768</i>	<i>778</i>	<i>776</i>	<i>778</i>	<i>778</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Standardfehler in Klammern. Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die nachfolgende Periode.  
Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Signifikanzniveaus: \*<0,1 \*\*<0,05 \*\*\*<0,01.

**Tabelle 6.3 Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf die Einführung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen**

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs- plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck (Ref.: kein Wettbewerbsdruck)						
geringer	-0,047 (0,152)	0,032 (0,115)	0,135 (0,111)	0,200* (0,105)	0,073 (0,068)	-0,076 (0,097)
mittlerer	-0,157 (0,137)	0,032 (0,091)	0,061 (0,083)	-0,013 (0,082)	0,070 (0,048)	0,011 (0,099)
hoher	-0,142 (0,139)	-0,008 (0,089)	0,048 (0,078)	-0,015 (0,080)	0,059 (0,050)	-0,037 (0,099)
Personalmangel	-0,005 (0,062)	0,012 (0,048)	0,079 (0,053)	0,031 (0,044)	0,103** (0,051)	0,074 (0,057)
Geschäftsführerwechsel	0,035	-0,028	-0,008	0,104*	0,000	0,017
Betriebsrat	(0,057)	(0,039)	(0,049)	(0,062)	(0,036)	(0,049)
Tarifvertrag	-0,019 (0,052)	0,006 (0,042)	0,044 (0,044)	-0,008 (0,046)	-0,019 (0,041)	0,068 (0,051)
Ausbildungsvoraussetz. erfüllt	-0,032 (0,055)	0,032 (0,035)	-0,002 (0,036)	0,013 (0,036)	0,005 (0,029)	-0,072 (0,045)
	-0,060	-0,024	-0,075	0,097***	-0,035	-0,081
Leitung des Personalbereichs (Ref.: Führungsebene)						
Unterhalb 1. Führ- ungsebene	0,098** (0,049)	0,050 (0,040)	-0,054 (0,045)	-0,023 (0,036)	-0,015 (0,040)	-0,064 (0,042)
Haupteigentümer (Ref.: Familie, Gründer)						
Management/Ge- schäftsführung	-0,024 (0,058)	-0,081* (0,042)	-0,059 (0,044)	-0,027 (0,040)	0,041 (0,039)	0,008 (0,045)
Finanzinvestor	0,005 (0,088)	-0,120** (0,048)	0,086 (0,112)	0,097 (0,084)	-0,061* (0,034)	0,127 (0,080)
Streubesitz	-0,055 (0,080)		-0,072 (0,100)	-0,008 (0,079)	-0,094*** (0,025)	0,008 (0,095)
Staatsbesitz		0,126 (0,235)	0,237 (0,247)		0,077 (0,150)	0,220 (0,276)
Andere Form	0,000 (0,064)	0,010 (0,066)	-0,036 (0,059)	0,061 (0,060)	0,089 (0,061)	0,068 (0,060)
Betriebsalter (Ref.: über 20 Jahre)						
0 - 5 Jahre	0,004 (0,071)	-0,035 (0,047)	-0,078** (0,032)	0,101 (0,077)	0,134** (0,067)	-0,064 (0,060)
6 - 10 Jahre	0,001 (0,062)	0,024 (0,060)	0,094* (0,056)	0,068 (0,052)	0,064 (0,051)	-0,013 (0,046)
11 - 20 Jahre	0,039 (0,054)	0,067 (0,046)	0,087** (0,045)	0,027 (0,037)	0,038 (0,030)	0,042 (0,041)

Beschäftigte (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)						
0 - 49	0,074 (0,064)		-0,163* (0,096)	-0,165 (0,117)	0,037 (0,108)	0,028 (0,081)
50 - 99	0,044 (0,071)	-0,085 (0,102)	-0,016 (0,104)	-0,055 (0,111)	0,028 (0,086)	0,108** (0,050)
100 - 249	0,071 (0,081)	0,020 (0,108)	-0,037 (0,106)	-0,059 (0,112)	0,060 (0,095)	0,097* (0,057)
250 - 499		-0,155 (0,101)	-0,109 (0,100)	0,060 (0,121)	0,010 (0,094)	0,022 (0,048)
Branche (Ref.: Verarbeit. Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	-0,030 (0,075)	-0,023 (0,040)	0,009 (0,045)	0,026 (0,054)	-0,136** (0,063)	0,035 (0,046)
Handel, Verkehr, Nachrichten	-0,009 (0,086)	0,087 (0,065)	0,079 (0,059)	0,085 (0,057)	-0,080 (0,065)	0,039 (0,058)
Unternehmensnahe und Finanz-DL	-0,029 (0,070)	0,031 (0,045)	0,082 (0,053)	0,033 (0,050)	-0,175*** (0,057)	0,110* (0,065)
Info./Kommunikation, andere DL	-0,041 (0,087)	0,064 (0,064)	-0,025 (0,045)	-0,038 (0,056)	-0,113* (0,064)	0,020 (0,055)
Region (Ref.: Süd)						
Nord	-0,049 (0,070)	0,065 (0,052)	-0,013 (0,063)	0,006 (0,053)	0,0890* (0,049)	-0,096 (0,068)
Ost	-0,019 (0,062)	0,125*** (0,044)	-0,001 (0,053)	0,080* (0,047)	0,145*** (0,040)	-0,070 (0,063)
West	0,014 (0,070)	0,139** (0,058)	0,068 (0,060)	0,072 (0,060)	0,121** (0,051)	-0,120* (0,070)
Jahr (Ref.: 2014)						
2016	0,096 (0,068)	0,016 (0,055)	0,032 (0,047)	-0,071 (0,047)	-0,034 (0,034)	-0,039 (0,051)
2018	0,027 (0,048)	0,002 (0,049)	0,035 (0,046)	-0,02 (0,045)	0,045 (0,047)	-0,037 (0,047)
<i>N (Betriebe)</i>	<i>658</i>	<i>634</i>	<i>690</i>	<i>679</i>	<i>690</i>	<i>687</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Standardfehler in Klammern. Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die Einführung der Maßnahme hin zur nachfolgenden Periode. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

**Tabelle 6.4 Marginale Effekte von betrieblichen Herausforderungen und weiteren Kontrollvariablen auf die Abschaffung von Maßnahmen des Personalmanagements; logistische Regressionen**

	Schriftlicher Personalplan	Mitarbeiter- gespräche	Schriftliche Zielvereinbarung	Entwicklungs- plan	Leistungs- beurteilung	Mitarbeiter- befragung
Wettbewerbsdruck (Ref.: kein Wettbewerbsdruck)						
geringer	-0,166 (0,135)	0,140 (0,097)	0,001 (0,13)	0,073 (0,059)	0,082 (0,094)	0,113** (0,053)
mittlerer	-0,146 (0,134)	-0,024 (0,087)	-0,099 (0,106)	0,113** (0,055)	0,024 (0,073)	0,151*** (0,035)
hoher	-0,054 (0,134)	-0,074 (0,084)	-0,121 (0,101)	0,064 (0,056)	0,021 (0,073)	0,122*** (0,031)
Personalmangel	0,017 (0,054)	0,011 (0,048)	0,093** (0,045)	-0,017 (0,037)	0,025 (0,04)	-0,006 (0,043)
Geschäftsführerwechsel	0,007	0,030	-0,103***	0,017	-0,075***	0,092
Betriebsrat						
	(0,057)	(0,051)	(0,031)	(0,046)	(0,029)	(0,059)
	-0,020 (0,045)	0,038 (0,045)	0,046 (0,041)	-0,014 (0,048)	-0,007 (0,038)	0,117** (0,048)
Tarifvertrag	0,048 (0,043)	0,070* (0,037)	-0,064* (0,036)	-0,067* (0,036)	0,025 (0,030)	-0,062 (0,042)
Ausbildungsvoraussetz. erfüllt	-0,021	0,035	0,097***	-0,005	-0,047	0,020
Leitung des Personalbereichs (Ref.: Führungsebene)						
Unterhalb 1. Führ- ungsebene	0,055 (0,050)	-0,039 (0,038)	-0,045 (0,034)	-0,034 (0,036)	-0,036 (0,039)	-0,139*** (0,039)
Haupteigentümer (Ref.: Familie, Gründer)						
Management/Ge- schäftsführung	-0,006 (0,060)	-0,168*** (0,042)	-0,001 (0,046)	-0,013 (0,043)	0,000 (0,036)	-0,031 (0,044)
Finanzinvestor	-0,163*** (0,032)	-0,144** (0,063)	-0,065 (0,046)	0,132 (0,113)	-0,026 (0,050)	-0,121*** (0,039)
Streubesitz	0,063 (0,087)	-0,146* (0,083)	-0,002 (0,128)	0,227 (0,151)	-0,015 (0,078)	-0,098** (0,043)
Staatsbesitz	-0,058 (0,145)		0,001 (0,146)			
Andere Form	-0,094** (0,044)	-0,131** (0,052)	0,072 (0,063)	-0,021 (0,052)	0,021 (0,056)	-0,007 (0,055)
Betriebsalter (Ref.: über 20 Jahre)						
0 - 5 Jahre	-0,063 (0,051)	0,136* (0,072)	-0,113** (0,045)	0,114 (0,105)	-0,041 (0,051)	-0,006 (0,075)
6 - 10 Jahre	0,078 (0,068)	0,155*** (0,060)	0,080 (0,064)	-0,036 (0,067)	0,044 (0,057)	-0,004 (0,058)
11 - 20 Jahre	0,065 (0,045)	0,066* (0,034)	0,008 (0,045)	-0,026 (0,051)	0,026 (0,034)	0,016 (0,049)



Beschäftigte (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)						
0 - 49	0,039 (0,074)	-0,132 (0,086)	0,031 (0,130)	0,019 (0,154)	0,000 (0,053)	0,026 (0,075)
50 - 99	-0,037 (0,077)	-0,004 (0,089)	-0,022 (0,099)	-0,116 (0,111)	0,045 (0,046)	0,102** (0,041)
100 - 249	-0,049 (0,077)	-0,024 (0,093)	0,065 (0,104)	-0,059 (0,115)	0,125** (0,059)	0,087* (0,046)
250 - 499		-0,036 (0,103)	-0,075 (0,101)	-0,078 (0,121)	0,022 (0,053)	0,069 (0,060)
Branche (Ref.: Verarbeit. Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	-0,017 (0,059)	-0,037 (0,050)	0,040 (0,043)	-0,011 (0,050)	-0,066 (0,067)	0,001 (0,048)
Handel, Verkehr, Nachrichten	-0,005 (0,079)	-0,002 (0,055)	0,042 (0,055)	0,048 (0,060)	-0,057 (0,068)	0,017 (0,054)
Unternehmensnahe und Finanz-DL	-0,015 (0,064)	0,083 (0,061)	0,057 (0,046)	0,072 (0,060)	-0,053 (0,07)	0,063 (0,059)
Info./Kommunikation, andere DL	-0,009 (0,063)	-0,059 (0,049)	0,053 (0,046)	0,093 (0,063)	-0,076 (0,065)	0,015 (0,055)
Region (Ref.: Süd)						
Nord	-0,017 (0,063)	0,074 (0,052)	0,045 (0,069)	0,011 (0,049)	0,132** (0,052)	-0,088 (0,060)
Ost	0,016 (0,065)	0,079* (0,045)	0,008 (0,046)	0,065 (0,051)	0,055 (0,042)	-0,097* (0,055)
West	0,057 (0,067)	0,058 (0,055)	0,023 (0,054)	0,064 (0,063)	0,070 (0,051)	-0,152*** (0,059)
Jahr (Ref.: 2014)						
2016	0,011 (0,055)	0,003 (0,054)	-0,058 (0,046)	-0,091** (0,040)	-0,009 (0,044)	-0,055 (0,054)
2018	-0,007 (0,055)	-0,040 (0,046)	-0,084* (0,046)	-0,078* (0,041)	-0,008 (0,042)	-0,100** (0,049)
<i>N (Betriebe)</i>	<i>662</i>	<i>695</i>	<i>701</i>	<i>675</i>	<i>674</i>	<i>684</i>

Quelle: Eigene Darstellung mittlerer marginaler Effekte logistischer Regressionen, basierend auf Daten der LPP Betriebsbefragung sowie des IAB-Betriebspanels für 2012, 2014, 2016 und 2018.

Erläuterung: Standardfehler in Klammern. Das Modell wird gepoolt, gewichtet und mit nach Betrieb geclusterten Standardfehlern geschätzt. Jede Spalte stellt ein eigenes geschätztes Modell dar. Die Werte aller erklärten Variablen (Personalmanagementmaßnahmen) beziehen sich dabei auf die Abschaffung der Maßnahme hin zur nachfolgenden Periode. Referenzkategorie für Wettbewerbsdruck: kein Wettbewerbsdruck. Nicht gelistete weitere Kontrollvariablen: Betriebsrat, Tarifbindung, Ausbildungserlaubnis, Ebene des Personalmanagements, Eigentumsverhältnisse, Betriebsalter, Betriebsgrößenklassen, Branchen, Region, Jahr. Signifikanzniveaus: \* $<0,1$  \*\* $<0,05$  \*\*\* $<0,01$ .

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation - gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist - nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.